



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر التمكين في الأداء البشري - دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة-

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم
تخصص: علوم التسيير

الأستاذة المشرفة:

إعداد الباحثة:

د / مفيدة يحيوي

فوزية برسولي

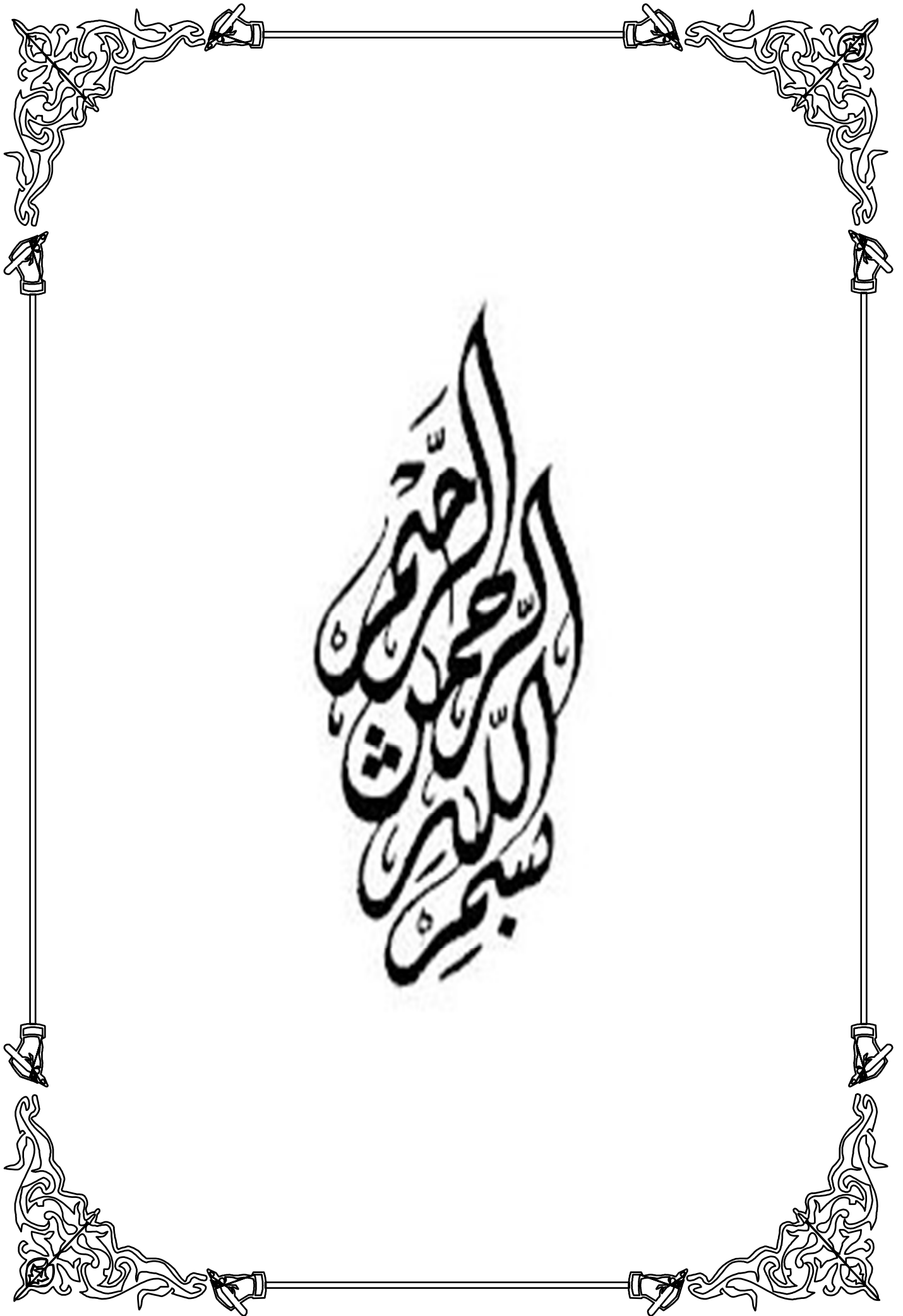
الجنة المناقشة

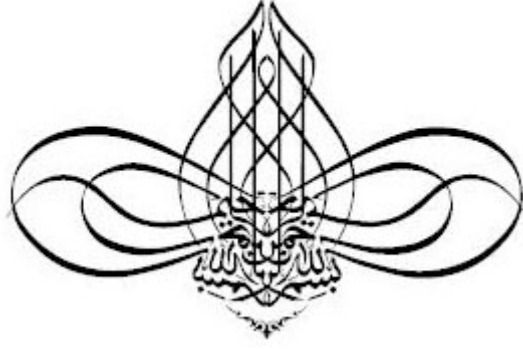
الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	عبد الناصر موسى
جامعة بسكرة	مقررة	أستاذ التعليم العالي	مفيدة يحيوي
جامعة أم البواقي	مناقشا	أستاذ محاضر -أ-	احسين عثمانى
جامعة باتنة	مناقشا	أستاذة محاضرة -	نعيمة يحيوي
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر -أ-	اسماعيل حجازي
جامعة أم البواقي	مناقشا	أستاذ محاضر -أ-	جبار بوكثير

الموسم الجامعي: 2017-2018

قسم علوم التسيير

سَبْعِينَ





(إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ

سَبَبًا (84) فَاتَّبَعَ سَبَبًا

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

سورة الكهف (83-84)

مضمون هاتين الآيتين الكريمتين من سورة الكهف تنص على أن التمكين في الأرض هو اعطاء الاستقرار و الثبات بحيث لا يزيله عن مكانه أي مانع مزاحم، والسبب هو الوصلة والوسيلة فمعنى ايتائه سببا من كل شيء أي أن يؤتى من كل شيء يُتوصل به إلى المقاصد الهامة الحيوية ما يستعمله و يستفيد منه كالعقل و العلم و الدين و قوة الجسم وكثرة المال و الجند وسعة الملك وحسن التدبير و غير ذلك.

إهداء

إلى والديّ العزيزين حفظهما الله وألبسهما ثوب الصحة و العافية

إلى إخوتي و أختاي

إلى صديقاتي و زميلاتي

إلى زملائي وأساتذتي الكرام

إليهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع وفاء و إخلاصا.....

شكر و تقدير

الحمد لله أولا وآخرا ، ظاهرا وباطنا كما يجب ربي ويرضى، أحمدته تعالى وأشكره على نعمه وجزيل عطائه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد معلّما وقدوتنا صلوات ربي وسلامه عليه. وامتثالا لقوله صلى الله عليه وسلم: «لا يشكر الله من لا يشكر الناس» فإني أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى:

- السيدة الفاضلة الأستاذة المشرفة مفيدة يجاوي، التي تفضلت بقبولها الإشراف على هذا العمل، وكذا جهودها المخلصة و دعمها المتواصل لي في سبيل انجازي، وكذا تعاملها الدائم معي بمبدأ التمكين.
- إدارة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر على إتاحة فرصة التحضير لشهادة الدكتوراه، وكذا التسهيلات المتعلقة بإجراءات القبول و التسجيل و المتابعة.
- كما و أتقدم بالشكر الجزيل و العرفان الكبير مسبقاً إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل.
- إلى الأساتذة الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة والمساهمة في إخراجها بصورتها النهائية الجاهزة للتوزيع.
- الشكر موصول أيضا إلى مدير، عمال و إطارات مصالح الحماية المدنية بولاية باتنة على مجهوداتهم الكبيرة معنا، حيث وفروا لنا ظروف عمل ساعدتنا على التطور و المضي قدما...
- كذلك الشكر و الإمتنان لزملائي وأساتذتي على الدعم والتشجيع...
- وكل من ساهم في هذا البحث من قريب أو بعيد...

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على الأداء البشري لدى العاملين في المنظمات الجزائرية وقد توصلت في جانبها النظري، إلى أنّ التمكين عبارة عن إحساس داخلي يدفع العامل نحو التقدّم والتطور الوظيفي، وهذا ما يسمّى بالتمكين النفسي، والذي يحتاج لكي ينمو ويزدهر إلى مقومات وركائز بيئية يجب أن يتّسم بها مناخ العمل، وهذا ما يسمى بالتمكين الهيكلي. ومن أجل أن تتجح المنظمة في تطبيق التمكين تحتاج إلى إستراتيجية خاصة بها تنطلق من أهميته وتأخذ بعين الاعتبار أهم مراحلها ونماذجها، بالإضافة إلى أعبائه ومعوقاته.

كما تمّ التوصل إلى أنّ الأداء البشري يلعب دورا مهما وحيويا بحيث تشكل عناصره الظروف المناسبة للعاملين ليكونوا أكثر إبداعا ومبادرة وكفاءة.

وتُجمع العديد من الدراسات التي تمّ الإطلاع عليها على العلاقة الإرتباطية والتأثيرية بين التمكين والأداء البشري ومن أجل اختبار ذلك تمّ تصميم استبيان خاص ببناءً على مخطط الدراسة المُعتمد، وبعد تحكيمة تمّ القيام بتوزيعه عشوائيا على عينة عشوائية مشكّلة من (28%) من المجتمع الكلي أي ما يقارب ثلث العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، حيث تمّ توزيع (300) استمارة استبيان تمّ التحصل منها على (220) استمارة صالحة للتحليل، وبعد التأكد من صدقها البنائي وثباتها، تمّت معالجة بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS الذي أُعتمد عليه في العديد من الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة، للوصول في الأخير إلى مجموعة من النتائج، أهمها ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد التمكين النفسي (الشعور بالمعنى، الحرية، الكفاءة والمقدرة، التأثير في العمل) بصفة مستقلة على الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) على الأداء البشري للعاملين في المؤسسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية في نفس الوقت على الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة، حيث يفسّر التمكين بصفة كلية (18,6%) من قيمة التباين في الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة؛
- لا يوجد تباين كبير في آراء وتصورات العاملين في عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، باستثناء رؤيتهم للتمكين النفسي من منظور السنّ وسنوات الخبرة والمسّمى الوظيفي (الرتبة). وانطلاقا من هاته النتائج خلّصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها:
- ضرورة سعي المؤسسة إلى تعزيز مستوى التمكين النفسي لدى عمالها، وذلك من خلال التركيز على منحهم قدرا أكبر من الحرية والاستقلالية؛
- ضرورة سعي المؤسسة إلى تعزيز مستوى التمكين الهيكلي، وذلك من خلال العمل على تحسين نظم التفويض والمشاركة والتحفيز والتشجيع داخلها، بالإضافة إلى تثبيت قيم ومتطلّباته ليكون طابعا مميّزا لثقافتها.
- ضرورة اهتمام المؤسسة بتنمية وتطوير الأداء البشري لدى العاملين، وذلك من خلال تبني إستراتيجية خاصة تأخذ بعين الاعتبار أغلب العوامل المؤثرة عليه، والتي يعتبر تمكين العاملين من أهم مداخلها.

الكلمات المفتاحية: التمكين، التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، الأداء البشري، مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

Abstract:

This study aims to analyze the effect of empowerment with its both psychological and structural aspects on human performance among the workers in the Algerian organizations. In its theoretical aspect, the study concluded that empowerment is an internal feeling that drives the worker toward progress and career development. This is called psychological empowerment, which needs to grow and prosper to environmental elements and pillars that should be characteristic to the work environment, and this is called structural empowerment. In order for the organization to succeed in implementing empowerment, it needs a strategy of its own, based on its importance and taking into account its most important stages and models, as well as its burdens and constraints.

We could also reach the conclusion that the human performance plays an important and vital role so that its elements are the conditions for workers to be more creative, proactive and effective.

A number of previous studies agree on the correlation and impact relationship between empowerment and human performance. In order to test this, a special questionnaire was designed based on the approved study plan. After arbitration, it was randomized to a cluster sampling of 28% of the whole society – almost one-third (1/3) of the workers at the Civil Protection Department in the Province of Batna; where 220 valid-for-analysis questionnaire forms were obtained out 300 forms distributed. After confirming their reliability and stability, the data was processed based on the SPSS program, which was adopted in many statistical relevant tests, to reach at last a set of results, as follows:

- There is a statistically significant effect ($\alpha \leq 0.05$) on the dimensions of psychological empowerment (Meaningfulness of Work, Self-Determination, efficiency and ability, impact on work) independently of the human performance of the employees of the organization;
- There is a statistically significant effect ($\alpha \leq 0.05$) on the dimensions of structural empowerment (delegation, participation, working teams, information and communication, motivation and encouragement, training and education) on the human performance of the employees of the organization;
- There is a statistically significant effect at the level of ($\alpha \leq 0.05$) on both the psychological and structural aspects of empowerment on the human performance at the same time for the employees at the institution. The empowerment thus explains 18% in total of the difference value in the human performance for the employees in the organization;
- There is no significant difference in the views and perceptions of the employees in the study sample towards the variables of the study despite their different personal and functional characteristics, except for their vision of psychological empowerment from the perspective of age, years of experience and job title (rank).

Based on these results, the study reached a number of recommendations, the most important of which are:

- The need for the institution to promote the level of psychological empowerment of its workers, by focusing on granting them greater freedom and independence;
- The organization should strive to enhance the level of structural empowerment by improving the systems of delegation, participation, motivation and encouragement within it, as well as establishing its values and requirements to be a distinctive feature of the organization's culture.
- The necessity of the institution to take care of the development of human performance of its employees, through the adoption of a special strategy that takes into account most of the affecting factors, of which the empowerment of workers is one of its most important entries.

Keywords: Empowerment, Psychological Empowerment, Structural Empowerment, Human Performance, Directorate of Civil Protection, Province of Batna.



Résumé:

Cette étude vise à analyser l'impact de l'empowerment dans les aspects psychologique et structurel sur la performance humaine chez les travailleurs des organisations algériennes. Dans son aspect théorique, l'étude a conclu que l'empowerment est un sentiment interne qui pousse le travailleur vers le progrès et le développement de carrière. C'est ce qu'on appelle l'empowerment psychologique, qui a besoin de croître et de prospérer à des éléments environnementaux et des piliers qui devraient être caractéristiques de l'environnement de travail, ce qu'on appelle l'empowerment structurelle. Pour que l'organisation réussisse à mettre en œuvre l'empowerment, elle a besoin d'une stratégie propre, fondée sur son importance et tenant compte de ses étapes et modèles les plus importants, ainsi que de ses contraintes.

Il a été également constaté que la performance humaine joue un rôle important et vital de sorte que ses éléments constituent les conditions pour que les travailleurs soient plus créatifs, proactifs et efficaces.

Un certain nombre d'études antérieures s'accordent sur la relation de corrélation et d'impact entre l'empowerment et la performance humaine. Afin de tester cela, un questionnaire spécial a été conçu sur la base du plan d'étude approuvé. Après arbitrage, il a été randomisé sur un échantillon stratifié de 28% de la société entière - soit près d'un tiers (1/3) des travailleurs du département de protection civile de la province de Batna; où 220 formulaires de questionnaire valides pour l'analyse ont été obtenus sur 300 formulaires distribués. Après confirmation de leur fiabilité et de leur stabilité, les données ont été traitées sur la base du programme SPSS, qui a été adopté dans de nombreux tests statistiques pertinents, pour parvenir enfin à un ensemble de résultats, comme suit:

- Il y a un effet statistiquement significatif ($\alpha = <0,05$) sur les dimensions de l'empowerment psychologique (ressentir le sens du travail, la liberté, l'efficacité et la capacité, l'impact sur le travail) indépendamment de la performance humaine des employés de l'institution;
- Il y a un effet statistiquement significatif ($\alpha = <0,05$) sur les dimensions de l'empowerment structurel de manière autonome (délégation, participation, équipes de travail, information et communication, motivation et encouragement, formation et éducation) sur la performance humaine des employés de la direction;
- Il y a un effet statistiquement significatif au niveau de ($\alpha \leq 0, 05$) sur les aspects psychologiques et structurels de l'empowerment sur la performance humaine en même temps pour les employés de l'institution. L'empowerment explique ainsi que 18% du total de la différence de valeur de la performance humaine pour les employés de la direction;
- Il n'y a pas de différence significative entre les opinions et les perceptions des employés de l'échantillon d'étude envers les variables de l'étude malgré leurs caractéristiques personnelles et fonctionnelles différentes, sauf pour leur vision de l'empowerment psychologique selon l'âge, les années d'expérience et d'emploi titre (rang).

Sur la base de ces résultats, l'étude a abouti à un certain nombre de recommandations, dont les plus importantes sont:

- La nécessité pour l'institution de promouvoir le niveau d'autonomisation psychologique de ses travailleurs, en mettant l'accent sur l'octroi d'une plus grande liberté et indépendance;
- L'institution devrait s'efforcer de renforcer le niveau d'autonomisation structurelle en améliorant les systèmes de délégation, de participation, de motivation et d'encouragement, et en définissant ses valeurs et ses exigences comme un trait distinctif de la culture de la direction.
- La nécessité pour l'institution de prendre en charge le développement des performances humaines de ses employés, à travers l'adoption d'une stratégie spéciale qui prenne en compte la plupart des facteurs affectant, dont l'empowerment des travailleurs est l'une de ses entrées les plus importantes.

Mots-clés: Empowerment, Empowerment psychologique, Empowerment structurelle, Performance humaine, Direction de la protection civile, Province de Batna.

خطة الدراسة:

رقم الصفحة	الموضوع
أ- م	مقدمة
67 - 1	الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين
2	تمهيد
3	المبحث الأول: طبيعة ومفهوم التمكين
3	المطلب الأول: التمكين في السياقين التداوليين العربي و الغربي
7	المطلب الثاني: التمكين في الأدبيات الإدارية والحقول المعرفية الأخرى
9	المطلب الثالث: مفهوم التمكين وأهميته
19	المطلب الرابع: أهداف التمكين و مبرراته
22	المبحث الثاني: المداخل المتعلقة بمفهوم التمكين
24	المطلب الأول: التمكين الهيكلي
29	المطلب الثاني: التمكين النفسي
32	المطلب الثالث: سلوكيات القائد التمكينية (أسلوب التمكين القيادي)
35	المطلب الرابع: علاقة التمكين النفسي بالتمكين الهيكلي والقيادي
36	المبحث الثالث: الجوانب الأساسية المتعلقة بمفهوم التمكين
36	المطلب الأول: متطلبات التمكين وشروطه
44	المطلب الثاني: أساليب، أشكال ونماذج التمكين

51	المطلب الثالث: مبادئ التمكين، نتائجه وعوائقه
58	المطلب الرابع: التمكين، المفاهيم المقاربة والمفاهيم المعيقة له
67	خلاصة الفصل
128 - 68	الفصل الثاني: الأداء البشري وتأثير التمكين عليه
69	تمهيد
70	المبحث الأول: ماهية الأداء البشري
70	المطلب الأول: مفهوم الأداء، أهميته وأهدافه
75	المطلب الثاني: مكونات الأداء ومحدداته
80	المطلب الثالث: أبعاد الأداء ومستوياته
82	المطلب الرابع: معدّلات الأداء و العوامل المؤثرة فيه
86	المبحث الثاني: إدارة الأداء البشري وتحسينه
86	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء البشري، عناصرها ومراحلها
94	المطلب الثاني: أهداف وفوائد تبني إدارة الأداء البشري
97	المطلب الثالث: النموذج التنظيمي لإدارة الأداء البشري ومسؤولية تطبيق برامجه
98	المطلب الرابع: تحسين الأداء البشري
103	المبحث الثالث: تقييم الأداء البشري
103	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء البشري وأهدافه
107	المطلب الثاني: عناصر ومداخل تقييم الأداء البشري
114	المطلب الثالث: خطوات، مراحل وآلية تقييم الأداء البشري
120	المطلب الرابع: صعوبات تقييم الأداء البشري وعوامل فعالية تقييمه

124	المبحث الرابع: الأداء البشري وتأثره بالتمكين
124	المطلب الأول: التمكين الإداري و تحسين الأداء البشري
126	المطلب الثاني: التمكين الإداري وعرقلة الأداء البشري
128	خلاصة الفصل
222-130	الفصل الثالث: التمكين وأثره على الأداء البشري بمدينة الحماية المدنية بولاية باتنة
130	تمهيد
131	المبحث الأول: التعريف بمدينة الحماية المدنية بولاية باتنة
131	المطلب الأول: نشأة مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة وهيكلها التنظيمي
136	المطلب الثاني: هياكل مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، ومواردها البشرية
140	المطلب الثالث: مبررات اختيار مديرية الحماية المدنية لولاية باتنة لإجراء الدراسة الميدانية
141	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
141	المطلب الأول: مراحل تطوير أداة الدراسة (الإستبيان)
144	المطلب الثاني: تطبيق أداة الدراسة (الإستبيان)
146	المطلب الثالث: اختبارات الصلاحية
155	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات
155	المطلب الأول: وصف خصائص العينة
162	المطلب الثاني: مستوى التمكين لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة
186	المطلب الثالث: مستوى الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

192	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات
192	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
199	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
208	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
210	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
222	خلاصة الفصل
224	خاتمة

مقدمة

تمهيد:

يعتبر الرأسمال البشري الكفاء الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما وكيفا بالشكل الذي يزيد من كفاءتها وفعاليتها، فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد ويحتوي طاقات كامنة، تستطيع المنظمة استغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع وهو الأمر الذي تسعى إليه كل منظمة. فالمعيار الأساسي للفرقة بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة يكمن في مدى تحكّمها وتأطيرها لأهم مورد تمتلكه وهو العنصر البشري.

وبقاء المنظمة في ظل بيئة تتميز بالمنافسة وعدم الاستقرار مرهون بالوصول إلى أداء راق وعال من جانب مواردها البشرية والذي لا يتم إلا عن طريق تحريك واستثارة طاقاتها الكامنة، بما يستلزم الاهتمام بنظم تحفيز الموارد البشرية و توجيهها وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة ونشر روح الفريق، بالإضافة إلى مدخل تمكين العاملين باعتباره إستراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل.

إذ يعد تمكين الموارد البشرية وسيلة جيدة للتعامل مع الموارد البشرية وإدارتها بشكل يحقق التفوق والنجاح للمنظمة، كما أنه الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عهد العلم والمعرفة والثروة المعلوماتية لكونه يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القائد على أنه موجّه ومساعد ومدرب نحو تحقيق الأهداف المشتركة للجميع، فاحترام الفرد والتعامل مع الإنسان على أنه بالغ وعاقل وراشد يشكل مصدراً مهماً وأساسياً من مصادر تحقيق التميز والتفوق.

إضافة لارتباط موضوع التمكين بمجموعة قضايا مهمة على رأسها اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة وإعادة الهندسة وإعادة الهيكلة وعمل الفريق والمنظمة المتعلمة والمنظمة الأفقية وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المنظمة وتفوقها وقدرتها التنافسية.

وباعتبار المنظمات الخدمية من بين المنظمات التي تعتمد كثيرا على طاقات مواردها البشرية لكون أفرادها يقدّمون خدمات متباينة ويتعاملون مع العملاء باختلاف رغباتهم واحتياجاتهم، وهو ما يتطلب مرونة وتمكّن استجابة لهذا التباين وهذه الاختلافات، مما يدفع بالمنظمة إلى تبني استراتيجيات معينة لكي تكون أكثر استجابة لتلبية احتياجات العملاء وإرضائهم، وإعطاء مواردها البشرية مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أكبر في عملهم.

ومما لا شك فيه أنها تسعى أيضا لأن تستغل قدرات وحماس مواردها البشرية بطريقة أفضل لإيمانها بتأثيراتها الكبيرة على مستوى الأداء العام وتختلف الطرق، وتفاوت في هذا السعي من منظمة لأخرى حسب إمكانياتها ونوع القائمين عليها، إلا أن هناك أمرا يساهم بقوة في هذا الصدد هو تمكين الموارد البشرية، لأن من شأنه إعطائها أكثر حرية في التعامل والمشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيع روح المبادرة والابتكار، وتضييق الفجوة الموجودة بين الإدارة والأفراد وتقوية نظامها المعلوماتي، وتسريع اتخاذ القرارات، خاصة وأن المنظمة في صراع مع الوقت في ظل عصر المعلومات.

فالتمكن عبارة عن مدخل جديد تقدّم الموارد البشرية من خلاله أفكارها وتطلق العنان لخبراتها وجهدها لتحقيق المصلحة المشتركة لها ولمنظمتها والتي تظهر آثاره من خلال مشاعر وسلوكيات تنتهجها في المنظمة. إذ تتمكن هذه الأخيرة من الاستفادة من القدرات الجوهرية فردية كانت أو جماعية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية مستندة إلى ما توفره أبعاد التمكين من خلق بيئة تنظيمية ملائمة، لتقديم أعلى المستويات من الأداء البشري.

أولاً: مشكلة الدراسة

أدركت المنظمات في ظل التحديات والضغوطات المختلفة الداخلية منها والخارجية أهمية الموارد البشرية، لأن وسائل الإنتاج الأخرى أصبحت تقريباً في متناول الجميع. لذلك يجب على المنظمة العمل على رفع أداء مواردها البشرية عن طريق تدريبها وأيضاً تبنّيها لاستراتيجيات مختلفة، تمكنها من الحصول على أداء متميز، ويعدّ التمكين أحد هذه الاستراتيجيات الحديثة التي تخلق بيئة تنظيمية ملائمة لتحريك واستثارة القوة الكامنة لدى الأفراد للرفع من أدائهم.

و لتأطير مشكلة البحث وفق منهج البحث العلمي يمكن صياغتها من خلال التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر التمكين في الأداء البشري؟

وبغية الإحاطة بجوانب الإشكالية المطروحة، تُدرج التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما أثر التمكين النفسي على الأداء البشري؟
- 2- ما أثر التمكين الهيكلي على الأداء البشري؟
- 3- ما هو مستوى التمكين النفسي السائد لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة؟
- 4- ما هو مستوى التمكين الهيكلي السائد لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة؟
- 5- ما هو مستوى الأداء البشري السائد لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة؟
- 6- فيما تكمن طبيعة العلاقة ومستوى تأثير التمكين على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة؟
- 7- ما هي أهم المقترحات والتوصيات التي تساعد مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة على تطبيق التمكين الذي من شأنه أن يؤدي إلى الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء البشري في مختلف مصالحها، مما يساهم في تطورها وتمييزها؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وعناصرها وللوصول إلى إجابات عن تساؤلاتها، تمّ تبنّي أربعة فرضيات رئيسية تتفرّع إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية، يتمّ اختبارها إحصائياً، وهي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد التمكين النفسي (الشعور بالمعنى، الحرية، الكفاءة والمقدرة، التأثير في العمل) بصفة مستقلة على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

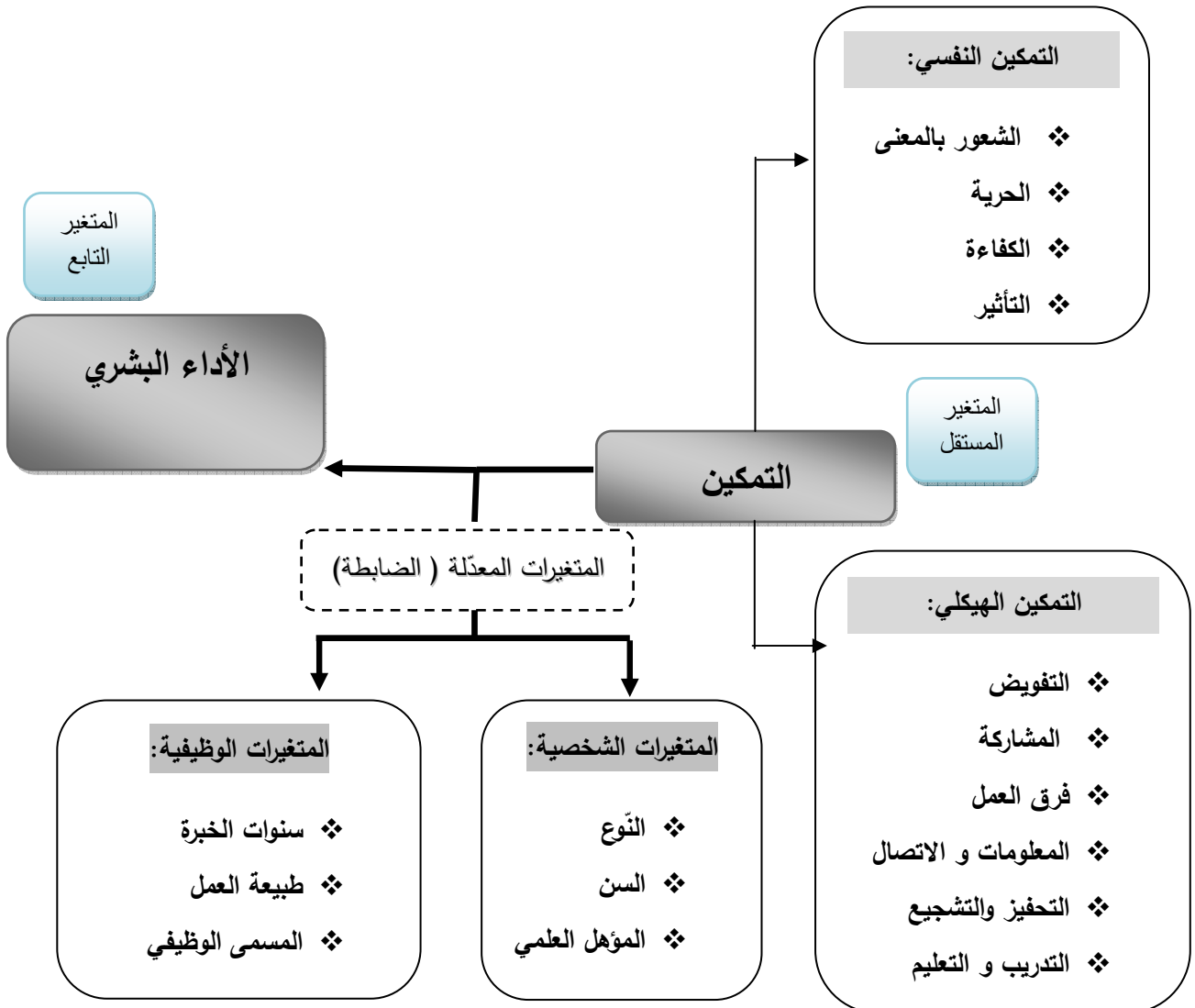
الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد التمكين الهيكلي (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز و التشجيع، التدريب و التعليم) بصفة مستقلة على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، الأداء البشري) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، المسمى الوظيفي)

مخطط الدراسة: استنادا إلى الإطار النظري وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تم تشكيل مخطط يوضح أهداف الدراسة وأبعادها، كما يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، والشكل التالي يبين المخطط المفترض للدراسة.

الشكل رقم (01): المخطط الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تحليل الدراسات السابقة

ثالثاً: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من بعد علمي وآخر عملي، يتلخّصان فيما يلي:

1. **من الناحية النظرية:** تتناول العمق الفكري والفلسفي لمتغيرات الدراسة من خلال محاولة دراسة وتحليل أبعادها ومصادرها والمرتكزات البنوية لها، فتظهر جلياً أهمية الدراسة في كونها تتناول واحداً من أحدث المفاهيم الإدارية المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية ألا وهو التمكين، والذي يعتبر من المداخل الأساسية التي تتبناها جل المنظمات الرائدة عالمياً بغية تثمين دور المورد البشري داخلها ودفعه لتقديم أقصى ما لديه في سبيل خدمه أهدافها.

فهو أحد المواضيع الإدارية الهامة للمنظمات التي تسعى لتبني الإدارة المفتوحة، تلك الإدارة التي تسمح بمشاركة مواردها البشرية في إدارة منظماتهم لتمكينها من استغلال الفرص ومواجهة التحديات وزيادة قدرتها التنافسية.

وفي هذا الصدد تشير إحدى الدراسات إلى أن هناك اتفاقاً بين العديد من الباحثين في كون القاسم المشترك بين المنظمات الرائدة حالياً هو سعيها الدؤوب لتمكين العاملين فيها بمختلف الطرق المناسبة لبعث الحماس وحب العمل لديهم، لأنه الأسلوب الأكثر قدرة على إكساب المنظمات درجة عالية من المرونة والسرعة الممكنة في مقابلة احتياجات عملائها وملاحقة طلباتهم المتقلّبة كما وأنه كفيل برفع مستوى الأداء الميداني للمنظمات.

ضف إلى ذلك أن موضوع الأداء من جهة أخرى كان ولا يزال يحظى بأهمية بالغة لدى الباحثين على اعتبار أنه يعد من المداخل الأساسية الذي يضمن للمنظمة الريادة والتميز، لذا تعتبر دراسة الأداء البشري وطرق تحسينه من الأهمية بمكان للمنظمة في بيئة الأعمال المعاصرة؛

2. **من الناحية التطبيقية:** تظهر أهمية الدراسة انطلاقاً من كونها تعتبر من الدراسات القليلة في حدود اطلاع الباحثة التي تطرقت إلى موضوع التمكين والأداء البشري، خاصة فيما يتعلق بتحليل واقعها وآليات تفعيلها في بيئة الأعمال، كما أن الباحثة ومن خلال المسح المكتبي الذي قامت به توصلت إلى محدودية الدراسات الميدانية التي حاولت دراسة العلاقة الإرتباطية بين التمكين والأداء البشري في المنظمة، وهذا ما سيظهر جلياً من خلال استقراء الدراسات السابقة لاحقاً؛

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن هذه الدراسة تعتبر مهمة بالنسبة لأطراف عدة من بينهم:

- القيادات الإدارية داخل المنظمات الخدمية بصفة عامة، ومسؤولي مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.
- الباحثون في ميدان إدارة الأعمال وتسيير الموارد البشرية، حيث يمكن الانطلاق منها لإجراء بحوث أخرى تدعيمه لها سواء تعلق الأمر بموضوع التمكين أو الأداء البشري.



رابعاً: أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الأساسي في محاولة الكشف عن أثر التمكين الهيكلي والنفسي في الأداء البشري لدى العاملين من خلال دراسة ميدانية. وينبثق عنه مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتركز في النقاط التالية:
1. تقديم الأطر النظرية والمعرفية للمتغيرات المدروسة، من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة، بما يزيد من وضوحها مفاهيمياً.
 2. محاولة معرفة مستوى التمكين بشقيه النفسي والهيكل السائد في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة من وجهة نظر العاملين فيها؛
 3. محاولة معرفة مستوى الأداء البشري السائد في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة من وجهة نظر العاملين فيها؛
 4. محاولة دراسة العلاقة ما بين أبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة والأداء البشري من وجهة نظر العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة؛
 5. محاولة دراسة العلاقة ما بين أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة والأداء البشري من وجهة نظر العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة؛
 6. اقتراح جملة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة الميدانية، والتي من خلالها تستطيع مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة تطبيق إستراتيجية التمكين للمساهمة في تنمية الأداء البشري الفردي والجماعي داخلها؛
 7. من بين الأهداف الأساسية التي تسعى إليها الدراسة هو لفت نظر المسؤولين في بيئة الأعمال الجزائرية بصفة عامة، ومديرية الحماية المدنية بولاية باتنة بصفة خاصة، حول أهمية التمكين كأحد المداخل الحديثة لتفعيل دور الموارد البشرية ودفعها نحو تحسين الأداء وتميزه، وأثر ذلك على الأداء العام للمديرية.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

يمكن تقسيم مبررات ودوافع اختيار الموضوع إلى شقين، دوافع ذاتية وأخرى موضوعية يمكن إيجازها كما يلي:

أولاً- الدوافع الذاتية:

1. إن موضوع الدراسة يندرج ضمن الاختصاص والتكوين، خاصة وأنه يتناول الحديث عن واحد من أحدث المواضيع في مجال إدارة الموارد البشرية ألا وهو تمكين العاملين، كما أنه يناقش أثر التمكين على تحسين الأداء البشري، والذي يعد من المواضيع التي تطمح الباحثة إلى التعمق في دراستها وتحليلها خصوصاً محفزات ومعوقات الأداء في بيئة الأعمال الجزائرية؛
2. الرغبة الشخصية في التحكم والتعمق أكثر في موضوع التمكين وآليات تفعيله، وبالأخص معرفة أهم وأحدث الوسائل والأساليب الإدارية التي تساعد المدير على تمكين عمال الخط الأمامي نظراً لعلاقتهم المباشرة مع عملاء المنظمة وخصوصاً في المؤسسات الخدمية؛
3. الرغبة الشخصية في أخذ فكرة عن مستوى التمكين السائد في بيئة الأعمال الجزائرية، هذا من جهة، وكذلك محاولة استقراء مستوى الأداء البشري السائد فيها من جهة أخرى، وذلك من أجل المساهمة بتوصيات قد تساعد

على غرس وترسيخ مبدأ تمكين العاملين لدى مسؤولي المنظمات بمختلف أنواعها في الجزائر بصفة عامة مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة بصفة خاصة، بهدف تنمية وتحفيز الأداء البشري داخلها.

ثانيا- الدوافع الموضوعية:

1. اتجاه أغلب المؤسسات المعاصرة إلى الاهتمام بالتمكين، وذلك باعتباره من أهم الاستراتيجيات التي تساعد على تثمين وتنمية الموارد البشرية ودفعها نحو تحسين أدائها، الأمر الذي أدى إلى بروز العديد من الوسائل والأساليب الإدارية الداعمة للتمكين والمساعدة على تحقيقه؛
2. حاجة المنظمات الجزائرية إلى إصلاح إداري يساهم في زيادة قدرتها على البقاء والاستمرار، الأمر الذي يجبرها على إعادة النظر في العديد من المفاهيم المرتبطة بنجاحها، ومن أهمها تمكين العاملين و تحسين مستويات أدائهم. وانطلاقا من هذا سنتم محاولة إمداد المدير الجزائري بمفاهيم التمكين وأهميته وآليات تفعيله، بالإضافة إلى حقيقة الأداء البشري ومداخل تنميته وعلاقته بالتمكين؛
3. ندرة الدراسات في الجزائر التي تناولت موضوع التمكين من جهة والأداء البشري من جهة أخرى، لذا تأمل الباحثة الإسهام في هذا الموضوع ولو بالقدر القليل.

سادسا: منهج الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، تعتمد الدراسة أساسا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمعرفة الواقع لجوانب الدراسة كونه يتصف بالنظرة الشمولية واقتزان وصف الحالة بتحليلها للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة ما أو ظاهرة قائمة إلى فهم أفضل وأدق لها، أي الإحاطة بالأطر والأبعاد النظرية المتعلقة بعناصر الدراسة وهما التمكين والأداء البشري وهذا في الجانب النظري. أما في الجانب التطبيقي فتّم القيام بإجراء دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة بهدف معرفة مستوى التمكين و الأداء البشري السائد فيها، بالإضافة إلى تحليل العلاقة الإرتباطية ما بين التمكين وتحسين الأداء البشري من وجهة نظر العاملين فيها.

سابعا: حدود الدراسة

يهدف التحكم في الموضوع ومعالجة إشكالية الدراسة، تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1. **الحدود الموضوعية:** تستهدف الدراسة بشكل أساسي معالجة أثر التمكين على تنمية الأداء البشري لدى العاملين في المنظمة الخدمية، أي أن المتغير المستقل هو التمكين بشقيه النفسي والهيكلي، والمتغير التابع هو الأداء البشري.

ومما تجدر الإشارة إليه هنا هو التأكيد على أن التمكين يحمل في طياته انعكاسات عديدة، سواء كان الأمر بالنسبة للمدير أو العامل مثل: إدارة الوقت، تكوين القيادات المستقبلية، تنمية الولاء التنظيمي، تنمية سلوك المواطنة التنظيمية...الخ، هذا من جهة، كذلك الأداء البشري من جهة أخرى يتحدد بعوامل عدة، من بينها: الثقافة التنظيمية، الأنماط القيادية، المناخ التنظيم عوامل تحديد الأداء...الخ.

2. الحدود المكانية: تم القيام بتوزيع استمارة الإستبانة أداة الدراسة داخل مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، بسبب مكانتها الكبيرة على المستوى المحلي نظرا لطبيعة وحساسية خدماتها بالإضافة إلى المساحة الجغرافية الواسعة التي تغطيها، حيث تزداد أهمية التمكين والأداء البشري في مثل هذا النوع من المنظمات، وذلك بسبب العلاقة المباشرة بين العمال والعملاء فيها.

3. الحدود البشرية: تم القيام بتوزيع استمارة الإستبانة أداة الدراسة على عينة عنقودية من العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة وذلك على اختلاف رتبهم و تصنيفاتهم الوظيفية (عون، عريف، رقيب، مساعد، ملازم، ملازم أول، رائد، مقدم، عقيد)، لقياس وتحليل مستوى التمكين والأداء البشري السائد في المديرية من وجهة نظرهم.

4. الحدود الزمنية: امتدت الدراسة بصفة عامة على مدى ستة سنوات، ابتداء من تاريخ التسجيل الأول في مرحلة الدكتوراه بداية من سبتمبر سنة 2011 إلى أكتوبر سنة 2017، أما بالنسبة للدراسة الميدانية التي تمت بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، فقد كانت بصفة خاصة خلال الثلاثي الأخير من سنة 2017.

ثامنا: الدراسات السابقة

في إطار السعي لبناء هذه الدراسة تم العثور على العديد من الدراسات السابقة العربية منها وحتى الأجنبية، والتي حاولت أن تجمع بين متغيرات الدراسة بصور مختلفة، حيث تمت الاستفادة منها كثيرا في تحليل الإطار النظري وفي ضبط أبعاد الدراسة الميدانية وبناء أسئلتها وفقراتها. وفي ما يلي سيتم عرض أهم هذه الدراسات السابقة حسب تسلسلها الزمني (من الأحدث إلى الأقدم):

1. الدراسات الأجنبية:

- دراسة ل: تي جان شو (Tae-jun cho سنة 2010) بعنوان:

«An integrative model of empowerment and individual performance under conditions of organizational individualism and collectivism in public sector organizations»

سعت هذه الدراسة إلى بناء نموذج متكامل للتمكين و الأداء الفردي، بحيث تشكلت عينة الدراسة من موظفين بالقطاع العام للعاملين في مدينة (City seoul)، وقد وزعت 400 استبانة على العاملين لقياس أبعاد التمكين لديهم، بالإضافة لـ 42 مديرا شاركوا في هذا البحث لتقييم أداء الموظفين لسلوكيات الدور الرسمي وسلوكيات المواطننة التنظيمية، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن التمكين النفسي و الهيكلي يؤثران بشكل إيجابي على سلوكيات الدور الرسمي وسلوك المواطننة كما قدمت الدراسة بعض التوصيات التي تؤكد على ضرورة القيام باختبارات الثبات والصلاحية للمقاييس المعتمدة في هذه الدراسة.¹

- دراسة ل: أمارجيت جيل (Amarjit Gill سنة 2004) بعنوان:

«The impact of empowerment on customer- contact service employee's role in the Hospitality Industry»

¹ Tae jan cho and Sue R .Faerman, An integrative Approach to empowerment (construct definition, measurement, and validation),Public management review, Vol12,Issue1,2010.

وقد هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التمكين على دور الموظف الذي يقدم الخدمة لطلابها و قد اختبر هذا البحث متغيرات مهمة في العلاقة بين التمكين ودور الموظف تضمنت الفعالية الذاتية، صراع الدور، غموض الدور، الأداء المتميز، الالتزام الوظيفي، نوعية الخدمة ورضا الزبون. واستخدمت الاستبانة في هذه الدراسة كأداة لجمع البيانات من الموظف، المدير والزبائن، ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة عن وجود شعور لدى العاملين بالانجاز في وظائفهم كما أوصت الدراسة بالقيام ببحوث أخرى لاختبار علاقة الموظف مع صراع الدور وغموض الدور.¹

• دراسة ل: بيثي (Peachy G.A سنة 2002) بعنوان:

«The effect of leader empowering behaviors on staff nurses workplace empowerment, psychological empowerment, organizational commitment, and absenteeism»

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدراك موظفي التمريض المبحوثين لسلوكيات التمكين المقدمة من طرف القائد وبين إدراكهم لكل من التمكين النفسي والهيكل والالتزام ومعدلات الغياب، والبيانات التي تم جمعها من عينة مكونة من 191 فرد من الكادر التمريضي يعملون ضمن دوام كلي في 3 مستشفيات تعليمية جامعية، وقد تم استخدام ستة مقاييس منفصلة لقياس أبعاد ومتغيرات الدراسة و أكدت نتائجها على أن إدراك الممرضين لسلوكيات القائد التمكينية كان لها علاقة ايجابية مع إدراكهم أولاً للتمكين الهيكلي وذلك من خلال: سهولة الوصول إلى المعلومة وثانياً للتمكين النفسي من خلال توافر الأبعاد الإدراكية الأربعة التي تمثلته.²

• دراسة ل: آهيرن (Ahearne سنة 2000) بعنوان:

«An examination of the effects of leadership empowerment behaviors and organizational citizenship behaviors on sales team performance»

وهدفت الدراسة إلى اختبار التمكين والسلوكيات التي تعزز الشعور بالكفاءة الذاتية بين المرؤوسين من خلال تحديد الشروط التي تعزز نقاط القوة و تحول الممارسات التنظيمية الرسمية إلى ممارسات غير رسمية، حيث شملت عينة الدراسة 306 فريق مبيعات للمواد الصيدلانية من مجموعة من اكبر الشركات الصيدلانية الدولية، وأظهرت النتائج بأن هناك أثر ذو أهمية كبيرة لسلوكيات التمكين القيادي على أداء فرق العمل مع دخول سلوكيات المواطنة كمتغير وسيط في العلاقة بالإضافة إلى أن التمكين قد عزز من فرص المشاركة في صنع القرار الذي كان له الأثر المباشر على الأداء و توجهت توصيات هذه الدراسة للمديرين بضرورة تعزيز سلوكيات المواطنة وأداء فريق العمل من خلال منح الاستقلالية والثقة.³

¹ Amarjit Gill, The impact of empowerment on customer- contact service employee's role in the Hospitality Industry. Unpublished doctoral dissertation, Touro University International, California, 2004.

² Peachey,G.A., The effect of leader empowering behaviors on staff nurses workplace empowerment, psychological empowerment, organizational commitment, and absenteeism. Unpublished doctoral dissertation, McMaster University, USA ,2002.

³ Ahearne, j.M., An examination of the effects of leadership empowerment behaviors and organizational citizenship behaviors on sales team performance. Doctoral Dissertation, In the Kelley School of business Indiana University, University Microfilms International(UMI), USA., 2000.



- دراسة ل: شان (Chun Hui سنة 1994) بعنوان:

«Effects of leader empowerment behaviors and followers' personal control, and self-efficacy on in-role and extra-role performance»

حدّدت هذه الدراسة خمسة أصناف من سلوكيات التمكين القيادي (تحديد المعنى من العمل، تعزيز المشاركة في صنع القرار، الثقة، الاستقلالية، تسهيل انجاز الأهداف) ونوعين من الأداء الفردي (الرسمي والإضافي)، بحيث تم جمع البيانات من خلال الاستبانة لعينة مكونة من 315 موظف للتعرف على مستوى التمكين لديهم و53 من مديريهم في جامعة Midwestern من أجل تقييم أداء الموظفين للدور الرسمي والإضافي بشكل إيجابي. وأشارت التوصيات إلى ضرورة تعزيز الثقة بين الموظف و المدير والالتزام في العمل لما لها من أثر في الأداء الفردي.¹

2. الدراسات العربية:

- دراسة ل: (إيمان عبد الرضا محمد سنة 2013) بعنوان:

"تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية (دراسة تطبيقية)"

الهدف من هذه الدراسات هو التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة معنوية في آراء هيئة التدريس وذلك فيما يخص العوامل و المتغيرات الخاصة بالتمكين لديهم حيث طبقت هذه الدراسة على 2 من الكليات التقنية و 2 من المعاهد التقنية، حيث بلغت عينة الدراسة 128 من الأساتذة بها. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وجب تصميم أداة للدراسة تسهل جمع البيانات ومعالجتها، حيث تم الاعتماد على إستبانة اشتملت في جزئها الأول استكشاف الأبعاد المتعلقة بعوامل ومتغيرات التمكين أما الجزء الثاني تعلق بترتيب المزايا والفوائد والجزء الأخير جاء حول ترتيب المعوقات وهذا كله حسب آراء العينة المختارة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود فروق معنوية بين عوامل ومتغيرات تمكين الأساتذة وإن كانت تلك العوامل تميل لصالح الأساتذة في الكليات التقنية أكثر منها في المعاهد التقنية، أما التوصيات فمنها ضرورة العمل على تنمية الوعي و المعرفة بمفهوم التمكين لدى الأساتذة من خلال زيادة المعارف والمشاركة في اتخاذ القرارات و تحمّل المسؤولية.²

- دراسة ل: (أميرة الحموري سنة 2009) بعنوان:

"درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم"

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة التمكين لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية (اليرموك، الأردنية، الحسين، الهاشمية، آل البيت، البلقاء التطبيقية، كلية الحصن، ومعان، وكلية الأميرة عالية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة تقيس مستوى التمكين و مستوى الدافعية للإنجاز، حيث تكونت عينة الدراسة من 116 فردا، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن القادة الأكاديميين بهذه الجامعات يتمتعون بدرجة تمكين متوسطة ودرجة دافعية كبيرة، وهناك علاقة إرتباطية ايجابية بين المتغيرين، وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها

¹ Chun Hui, Effects of leader empowerment behaviors and followers personal control, voice, and self – efficacy on in-role and extra role performance: An extension and empirical test of Conger and Kanungo empowerment process model, Unpublished doctoral dissertation, school of business, Indiana university, 1994.

² إيمان عبد الرضا محمد، تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية (دراسة تطبيقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 36، العدد 94، 2013.

تم صياغة مجموعة من التوصيات كان أهمها توفير البيئة الملائمة لتطبيق التمكين الوظيفي وذلك من خلال إيجاد هياكل تنظيمية مرنة...¹

• دراسة لـ: (علي البلوشي سنة 2008) بعنوان:

" مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين من أعضاء هيئة التدريس ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم إستبانة تقيس المتغير المستقل في ستة مجالات (اتخاذ القرار، والنمو المهني، والمكانة،فاعلية الذات، الاستقلالية، و التأثير)، أما المتغير التابع فقد قيس فيه ستة مجالات (بيئة العمل، الحوافز المادية و المعنوية، العلاقة مع الزملاء و العلاقة مع الإدارة، النمو المهني والترقيات، الاستقرار في العمل).

وبلغت عينة الدراسة 135 فرد من جميع كليات الشرطة بدولة الإمارات (أبو ظبي، دبي، الشارقة)، وأظهرت النتائج بأن مستوى تحقق التمكين وإدراكه بالإضافة إلى الرضا الوظيفي جاء بدرجة كبيرة، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين المتغيرين ومن التوصيات المقترحة العمل على تبني كليات الشرطة للأفكار الإبداعية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس مع تقديم الحوافز المناسبة لذوي الأداء المتميز.²

• دراسة لـ: (حسين العساف سنة 2006) بعنوان:

" التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية"

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين وكذا مستوى الإلتزام والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وتم قياس مستوى التمكين هنا من خلال عدة أبعاد (منح الأفراد حرية واسعة، توسيع نطاق السلطة المفوضة، المشاركة في صنع القرارات، التأكيد على أهمية العمل الجماعي، تطوير شخصية العاملين وتنمية السلوك الإبداعي، توفير البيئة المناسبة) وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الأردنيين وقد شملت 541 فردا واستخدم الباحث لجمع البيانات 3 أدوات لقياس المتغيرات السابقة الذكر، وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين جاء بدرجات متوسطة أما الإلتزام والاستقرار الوظيفي على العكس جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية والالتزام التنظيمي و كذا الاستقرار الوظيفي، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من بينها الحرص على ضرورة ممارسة التمكين الوظيفي من قبل القيادات الأكاديمية.³

¹ أميرة الحموري، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الانجاز لديهم، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.

² علي البلوشي، مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2008.

³ حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية الدراسات، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006.

تاسعا: التعقيب على الدراسات السابقة و مساهمة الدراسة الحالية

بعد مراجعة بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها في البيئتين العربية والغربية لوحظ أنها تتميز باتفاقها حول أهمية تبني فلسفة التمكين لما له من أثر ايجابي في تحقق مجموعة من المحصلات التنظيمية وعلى رأسها تحسين الأداء و الجودة في انجاز و تقديم الخدمة، وأيضا ارتباط مفهوم التمكين بعدد من العوامل التي شكّل بعضها شروطا ومتطلبات سابقة لتطبيقه، وشكّل البعض الآخر محصلات و نواتج تتجم عن تطبيق المفهوم.

واكتفت أغلب الدراسات وخاصة العربية على الاعتماد على مفهوم أحادي الجانب لفهم مدلول التمكين وتصميم أدوات الدراسة على هذا الأساس. ولهذا بعد تحليل وتمحيص الدراسات السابقة يمكن التأكيد على مجموعة من النقاط الجوهرية التي تعكس مساهمة الدراسة الحالية والتي تتمثل في:

1. عدم وجود دراسات سابقة في الجزائر ضمن حدود اطلاع الباحثة حاولت الربط ما بين متغيرات الدراسة الحالية (التمكين بشقيه النفسي والهيكلية كمتغير مستقل، والأداء البشري كمتغير تابع)؛

2. العديد من الدراسات السابقة أو على الأقل أهمها تم تطويرها في بيئات تختلف كثيرا عن بيئة الأعمال الجزائرية، لذا لا يمكن بأي حال من الأحوال تعميم نتائجها والأخذ بها كمرجعيات لتقييم وتوجيه المنظمات الجزائرية.

3. تركز الدراسة على تناول مفهوم التمكين بشقيه النفسي و الهيكلية عكس أغلب الدراسات التي تركز على جانب واحد فقط و تهمل الآخر، خاصة أمام ندرة الدراسات في الجزائر التي تتكلم عن التمكين بشقيه معا. وانطلاقا مما سبق يمكن القول أن مساهمة هذه الدراسة بصفة عامة تظهر من خلال كونها من أوائل الدراسات التي ستحاول دراسة وتحليل العلاقة ما بين التمكين بشقيه النفسي والهيكلية كمتغير مستقل والأداء البشري كمتغير تابع. كما أنها أيضا تعد بصفة خاصة من أوائل الدراسات في الجزائر التي ستحاول البحث في موضوع التمكين والأداء البشري من خلال دراسة ميدانية على إحدى المنظمات الخدمية متمثلة في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

عاشرا: هيكل الدراسة

من أجل معالجة إشكالية الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول أساسية:


حيث سيتناول الفصل الأول الإطار النظري للتمكين، وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسية، أين يتطرق المبحث الأول لطبيعة ومفهوم التمكين، بينما يتناول المبحث الثاني المداخل والطروحات المتعلقة بمفهوم التمكين، أما المبحث الثالث فيتضمن الجوانب الأساسية المتعلقة بالتمكين.

أما الفصل الثاني فسيتناول الأداء البشري و تأثير التمكين عليه، وذلك من خلال أربعة مباحث رئيسية، أين يتطرق المبحث الأول لماهية الأداء، بينما يتناول المبحث الثاني إدارة الأداء البشري و تحسينه، وفي المبحث الثالث يتم التطرق إلى تقييم الأداء البشري، أما المبحث الرابع فسيتطرق إلى الأداء البشري وتأثير التمكين عليه.



أما الفصل الثالث فيتناول طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، حيث يتم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة المقصودة بها بدايةً، ثم تناول الإطار المنهجي المتبع من خلال عرض مراحل و كيفية تطوير أداة الدراسة، والتطرق إلى إختبارات الصلاحية، وتقدير معامل الثبات لأداة الدراسة، إضافةً إلى عرض أهم الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة. وبعدها يتم عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، وأيضاً اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها.

وستختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة، يُستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها النظرية منها والميدانية، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.



الفصل الأول:

الإطار النظري للتمكين

تمهيد:

في ظل التحدّيات المتنوعة والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، أُجبرت منظمات المجتمعات المعاصرة على أن تُولي الموارد البشرية العاملة فيها اهتماماً خاصاً، باعتبارها من أهم الموارد التي يمكن أن تحقق لها التميز. ولتحقيق ذلك فقد دأبت المنظمات التي تتشد التميّز إلى تبني العديد من المداخل الإدارية الحديثة، ومن بينها مدخل التمكين، لما له من أثر ايجابي على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء على مستوى العاملين والمنظمات. وتتجسد أهمية التمكين في بناء جسور من الثقة بين الإدارة والعاملين، ومشاركتهم في عملية صنع القرارات وتحفيزهم والحدّ من وطأة الحدود الإدارية والتنظيمية بينهم وبين الإدارة. وقد حظي مفهوم التمكين باهتمام الباحثين والمختصين في العلوم الإدارية، وكان وراء ذلك أسباب ودوافع عديدة من أهمّها أن الدراسات والأبحاث التي تناولت القيادة والمهارات الإدارية، والسلطة، والرقابة، وفرق العمل وغيره...، أكّدت على ضرورة تمكين المرؤوسين كونهم من المقومات الرئيسة للفاعلية التنظيمية، وأنّ أنماط السلطة والفاعلية التنظيمية تنمو من خلال مشاركة الإدارة للسلطة والرقابة مع المرؤوسين، أضف إلى ذلك أنّ التمكين يحتل أهمية خاصة في تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين وبالتالي انعكاسه على آدائهم العام.

وفي إطار هذا السياق سيتناول هذا الفصل الإطار النظري للتمكين، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: طبيعة ومفهوم التمكين**المبحث الثاني: المداخل المتعلقة بمفهوم التمكين****المبحث الثالث: الجوانب الأساسية المتعلقة بالتمكين**

المبحث الأول: طبيعة ومفهوم التمكين

يعدّ موضوع التمكين من المواضيع المهمة التي غزت السّاحة الإدارية وأثارت الجدل حول مفهومه وماهيته، فالتمكين مفهوم إنساني كثير الأبعاد ومتعدد الاستعمالات، لا يقتصر تداوله على الفكر الإداري فقط بل يتعدّاه إلى تخصصات وحقول معرفية أخرى، الأمر الذي يحتمّ تحليل مفهومه كمصطلح عام قبل الخوض في تفصيلاته ومحتوياته كمفهوم إداري معاصر. حيث سيتمّ في هذا المبحث تناول المعنى اللّغوي لمصطلح التمكين في اللّغة العربية والانجليزية، بالإضافة إلى تحليل مفهومه واتجاهاته التّداولية في الفكر الإسلامي والغربي، كما سيتمّ التّعرض لأهمية التمكين و أهدافه و كذا مبررات ودواعي الاتجاه إلى التمكين.

المطلب الأول: التمكين في السياقين التداولين العربي و الغربي

أولاً: التمكين في السياق التداولي العربي:

تعني كلمة التمكين في اللغة العربية التقوية أو التّعزّيز¹، و وردت كلمة مكّن (مكّنه) بمعنى جعله قادراً على فعل شيء معين ويُقال إستمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه، كما يُقال متمكّن من العلم أو من مهارة معينة بمعنى متقفاً بالعلم أو بالمهنة.

كما وردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب بلفظ المكنة، فيقال فلان ذو مكنة عند السلطان أي ذو تمكّن، ومكين عند فلان أي ذو منزلة وجمعها مكناء. والتمكّن أصله في اللّغة كما قال البيضاوي أن تجعل للشيء مكاناً يتمكّن فيه، ثم استعير للتسلّط و إطلاق الأمر.²

أي أنه أصبح يطلق على التملّك و القدرة و المكنة. و يأتي مصطلح التمكين كآخر الاشتقاقات في سلسلة (التفعيل) على غرار التنمية و التطوير و التحديث و التخطيط.³

وقد ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم في 11 سورة قرآنية من خلال 15 موضعاً من الآيات المباركات ضمن 17 كلمة تشير إلى التمكين، حيث غلب عليها الصيغة الفعلية لهذا المفهوم (مكّن) وسيتم في هذا الصدد الاعتماد على كتب التفسير في شرح كل آية ذكر فيها مصطلح التمكين حيث يتم العرض من خلال الجدول التالي:

¹ أحمد إسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2008، ص1.

² علي البلوشي، مرجع سابق، ص11.

³ سهير حوالة، سمير القطب، تمكين المرأة المصرية لتفعيل مشاركتها التنموية في سياق الألفية الإنمائية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 65، مصر، سبتمبر 2007، ص40.

الجدول رقم (01): الدلالة اللغوية للتمكين في القرآن الكريم

السورة	نص الآية	معنى التمكين ¹	التمكين	الممكن له
1	الأنعام الآية 6 الجزء 7 ص 128	القوة والسلطان وسعة الرزق والنفوذ والمنعة	الله تعالى	عاد قوم هود
2	الأعراف الآية 10 الجزء 8 ص 151	التوظنة والتمهيد والتسخير	الله تعالى	الناس جميعاً
3	يوسف الآية 21 الجزء 13 ص 242	مكانا عاليا ثابتا وثبتنا مركزه وقويناه ليزداد علوا وتمكنا	الله تعالى	يوسف عليه السلام
4	يوسف الآية 54 الجزء 13 ص 242	صاحب المكانة العالية ونافذ القول والمؤمن على كل شيء	الملك (الفرعون)	يوسف عليه السلام
5	يوسف الآية 56 الجزء 13 ص 242	ثبنتاه وقوينا مركزه	الله تعالى	يوسف عليه السلام
6	الكهف الآية 84 الجزء 16 ص 303	يتصرف كما يشاء ويسلك أي طريق يوصله إلى تحقيق مراده (هدفه)	الله تعالى	الاسكندر المقدوني (ذي القرنين)
7	الكهف الآية 95 الجزء 16 ص 303	المال والقوة	الله تعالى	الاسكندر المقدوني (ذي القرنين)
8	الحج	السلطان في	الله تعالى	المؤمنون

المهاجرون من مكة إلى المدينة		الأرض	الرِّزْقَةُ وَأَمْرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ غَافِقَةُ الْأُمُورِ).	الآية 41 الجزء 17 ص 337	
المؤمنون المهاجرون من مكة إلى المدينة	الله تعالى	التقوية والتثبيت	(..وَلِيَمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلِيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ...).	النور الآية 55 الجزء 18 ص 357	9
بني إسرائيل	الله تعالى	القدرة على أرض وأهل مصر قسرا استيلاء متمكن قادر.	(وَتَمَكَّنَ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَنُرِيَ فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُمَ مَا كَانُوا يَجْعَلُونَ)	القصص الآية 6 الجزء 20 ص 386	10
كفار قريش	الله تعالى	وطنا لهم الحرم ومكانهم فيه بحرمة البيت وتجمع الأموال والثمرات من كل جهة.	(...أَوَلَمْ تَمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجْبَى إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِزْقًا مِنْ لَدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ).	القصص الآية 57 الجزء 20 ص 386	11
عاد قوم هود أهل مكة	الله تعالى الله تعالى	إدراك ومعرفة القوة	(وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً..)	الأحقاف الآية 26 الجزء 26 ص 505	12
جبريل عليه السلام	الله تعالى	المكانة الرفيعة والشرف	(ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ).	التكوير الآية 20 الجزء 30 ص 586	13

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا لكتب التفسير و القرآن الكريم

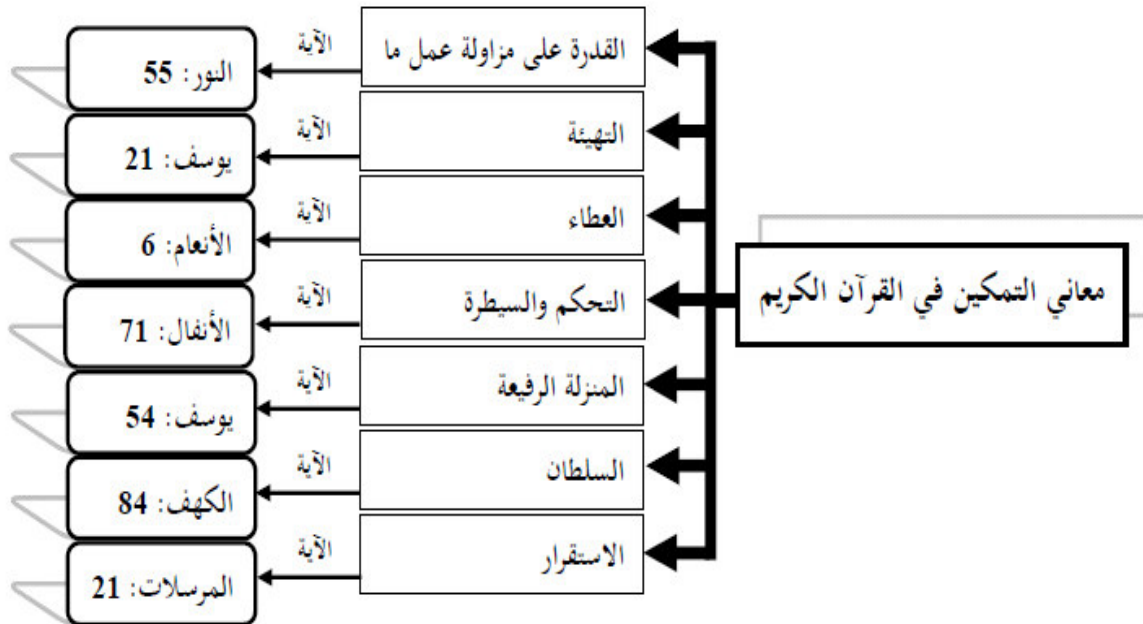
و بعد تفسير بعض الآيات الكريمة المتضمنة لفظ التمكين، تورد إحدى الدراسات الملاحظات الآتية:¹

- أطلق القرآن الكريم على الفرد المُمَكَّنُ لفظ (مكين)، كما أطلق نفس اللفظ على المكان المهيأ للعيش الذي تتوافر فيه مقومات الأمن والاستقرار؛
- التمكين في الأرض يعني تهيئة سبل العيش ووسائل الأمن والاستقرار فيها، وهذا ينطبق على الأماكن لأنها جزء من الأرض؛

¹ محمود أحمد العبد الله الفياض، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص23.

- التمكين من المولى عز وجل إلى الأفراد يعني إمدادهم بالعلم، والقوة، والقدرة للقيام بعمل ما؛
 - لدى الفرد المكين علم بطبيعة الأشياء والمهام التي يقوم بها، ويتمتع بدرجة كافية من القوة والأمانة والقدرة على القيام بتلك المهام؛
 - التمكين من الرئيس إلى الفرد يعني علو مرتبة الفرد عنده، ومنحه الصلاحيات لتلبية حاجاته وتنفيذ قراراته في المهام الموكلة إليه.
- وفي دراسة أخرى حاولت تحليل معاني التمكين في القرآن الكريم، حيث قسمتها إلى سبعة معاني كما يوضحه الشكل الآتي (كل معنى مع الآية الدالة والموضحة له):

الشكل رقم (01): معاني التمكين في القرآن الكريم



المصدر: محمد جمال أبو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، مركز التفكير الإبداعي، سلسلة المهارات الإدارية (6)، دار ابن حزم، القاهرة، مصر، 2008، ص 61.

ومما تم عرضه سابقا يمكن ملاحظة خلو الكتابات العربية -كما سيتبين لاحقا- من موضوع التمكين إلى حين كتب الغرب فيه وبعد ذلك صارت أغلب الكتابات العربية ترجمة لما كتبه الغرب لا غير، رغم أنه حتى السنّة النبوية العطرة تزخر بنماذج التمكين الخالدة في حياة رسولنا الكريم (صلى الله عليه وسلم) وفي تعامله مع أصحابه وآل بيته الكرام بمبادئ المشاركة والثقة و الشورى فيما بينهم... و لنا في ذلك قدوة.

ثانيا: التمكين في السياق التداولي الغربي:

التمكين في اللّغة الانجليزية يعرف من خلال الفعل "يمكّن" to empower أي أنه منح السلطة القانونية invest with legal power أو تخويل السلطة (القوة) إلى شخص ما authorize أو أنها إتاحة الفرصة للفرد

للقيام بعمل ما enable to.¹

واشتقت كلمة التمكين (empowerment) من كلمة (power) أي القوة، وهي الكلمة المفتاحية في تكوين مصطلح التمكين... إذ أن إمكانيات التمكين تعتمد على عاملين أساسيين: أولهما أن القوة يمكن توزيعها وتداولها، أما إذا بقيت حكرًا على المؤسسات والأفراد، فإن التمكين غير مُمكن، بعبارة أخرى إذا أمكن تداول وتوزيع القوة (السلطة) فإن التمكين مُمكن، ثانيهما أن القوة تتوسع، وهذه النقطة تعكس الممارسات الشائعة وليس كيفية التفكير بشأنها، فالقوة ترتبط بالقدرة على جعل الآخرين يقومون بما يريد من مانحها بغض النظر عن ميولهم ورغباتهم الخاصة، (أي لا بدّ من مشاركة القوة والسلطة وأن لا تقتصر على فرد ما دون آخر). حيث أن القوة أساسها التعاون والتبادلية بين الأفراد والجماعات على اختلاف المستويات وهذا هو أساس التمكين... وهذا يعني أن توزيع القوة بالفعل ومنحها للغير يزيد من قوة الجماعة، ولا يقللها كما هو في قوة الهيمنة والسيطرة، ومن هنا يبدأ فهم التمكين بصفته عملية تحدث بين العلاقات.²

ووفقًا للمصادر الغربية فإنّ أول استعمال لمصطلح التمكين ومشتقاته كان في القرن 17م بواسطة Hamon "estranger" في كتابه "The reign of King Charles" وجاء هذا الاستعمال مطابقًا لفكرة الاستقلالية والترخيص بالإضافة إلى شيوع هذا المفهوم في كلمات مرادفة: Enable، Permit، والتي استعملت سنة 1667 من طرف Milton في أشهر أعماله Paradise lost.³

وفي الولايات المتحدة الأمريكية يعود تاريخ أول دراسة رسمية للتمكين لـ Mary Parker Follet حيث ميّزت فيها بين مفهومين (القوة مع power with) و(القوة على power over) واقترحت تعزيز وزيادة مفهوم (القوة معًا) و تخفيض مفهوم (القوة على).⁴

المطلب الثاني: التمكين في الأدبيات الإدارية والحقول المعرفية الأخرى

أولاً: التمكين في الأدبيات الإدارية:

تعود جذور نظرية التمكين الإداري إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي ظهرت كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني للأفراد العاملين بالمنظمة، ولم يظهر طبعًا المصطلح بشكل صريح وحرفي وإنما ظهر من خلال مفاهيم أخرى كالمشاركة و الاندماج... إلخ، ولعلّ Kanter هي أول من قام بإدخال مفهوم تمكين الأفراد إلى أدبيات الإدارة منذ أربعين عامًا (1977م)، و من خلال المسح الأدبي للدراسات السابقة فقد بيّنت أن التمكين كان له الأثر الكبير على الممارسة الإدارية داخل المنظمة وأنّ 70% من المنظمات قد طبّقت بعض أشكال التمكين على الأقل على جزء من القوى العاملة لديها و لا يزال مفهوم التمكين يستقطب اهتمام الباحثين... ومع

¹ علي البلوشي، مرجع سابق، ص12.

² أميرة الحموري، مرجع سابق، ص20. (بتصرف)

³ Nicola Lincon et al, The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept, International Journal of management reviews, vol4, issue3, UK, 2003, p272.

⁴ Sara Siami, Mohammed Gorji, Assesment of effect of empowerment on employees performance (case study), Business and Management Review, vol1, N8, 2011, p21.

ذلك هناك عدد من الأسئلة المهمة تُحوم هذا المفهوم.¹

وتتأى بعد ذلك الاهتمام بمفهوم التمكين في الفكر الإداري في نهاية الثمانينات من القرن الماضي حيث سُميت تلك الحقبة آنذاك -بحقبة التمكين-.

ومن التعاريف المرجعية والمكررة في حفل التمكين الإداري ما قدّمه كل من Conger & Kanungo سنة 1988 حيث عرّفوا التمكين بأنه: " عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أفراد المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الشعور بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم وتوفير المعلومات اللازمة والفعالة للموظف". و تعود جذور هذا التعريف إلى نظريات الإدارة المتعلقة بالقوة و السلطة والتفويض الذي يمنح للفرد الحق في السيطرة والتحكم واستخدام الموارد التي تنتج في الأخير المحصلات التنظيمية المرغوبة.²

وجاء تعريف التمكين عند Bowen & Lower سنة 1992 بأنه: " يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل بهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.³

وأشارت Spreitzer سنة 1996 أيضا إلى أن التمكين يتضمن ممارسات كإثراء الوظيفة و فرق العمل الذاتية، واستقلالية فرق العمل، وأضافت أيضا إلى أن التمكين هو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني واستعداد من الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.

وتجدر الإشارة إلى العديد من النظريات الإدارية التي تناولت مفهوم التمكين وأسهمت في بلورة مفهومه كنظريتا X و Y ونظرية الشخصية البالغة لدى Argyris Chris التي تعتبر خطوة هامة نحو التمكين باعتبار الفرد العامل ناضج يجب منحه الصلاحيات وحق المشاركة وتحمل المسؤولية، كما أنّ جهود إدوارد Deming في المطالبة بالمساهمة الفعالة في تحقيق التحسين المستمر لتحقيق الجودة الشاملة، لأنها مسؤولية جميع العاملين، كانت من أهم النظريات التي لفتت الانتباه إلى التمكين، كما لا يمكن انكار نظم الإدارة لليكرت التي تؤكد على ضرورة ثقة الرؤساء بمروؤسيهم وإحاطتهم بالمعلومات وجعلهم يشاركون في القرارات، كذلك نظرية Herzberg التي تؤكد على الإثراء الوظيفي وإشراك العاملين في جلسات حل المشاكل، ومنحهم فرض البروز والترقية والإشراف على الآخرين عندما يكون ذلك ممكنا. كل هذه كانت محطات هامة في تعزيز مفهوم

¹ Scott E. Seibert al, **Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organization: A Meta analytic review**, Journal of applied psychology, vol96, N5, 2011, p981.

² Isaiah Ugboro, **Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing**, institute of behavioral and applied management, 2006, p237.

³ يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، القاهرة، مصر، 2009، ص6.

التمكين.¹ وسيتم عرض مفهوم التمكين في مختلف الأدبيات الإدارية بشيء من التفصيل في المطالب اللاحق.

ثانياً: التمكين في الحقول المعرفية الأخرى:

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم ذات الأوجه المتعددة والمتداخلة نظراً لاشتراك عدد من الحقول المعرفية مثل: علم الاجتماع، علم السياسة، علم النفس، علم الإدارة... وغيرها في طروحاتها ونظرياتها، ولعلّ أهم تعريف يخدم هذه الجزئية هو تعريف التمكين في المراجعيات الدولية الذي ينص على ما يلي:²

- ضمانات حقوق الإنسان في حياة مديدة وصحية ومستوى معيشي لائق وتعليم مناسب وفرص عمل منتجة وتوسيع كافة الخيارات الايجابية للإنسان؛
- عدم التمييز على أساس النوع الاجتماعي ومن كافة أشكال العنف والتمييز ضد المرأة؛
- الحق في التنمية لكل أفراد المجتمع؛
- الاستفادة من العولمة التي جاءت نتيجة تمكن الناس من العلم و المعرفة وتقدم الاتصالات وتدفق رؤوس الأموال؛
- التمكين في بعده الايجابي يعني جعل الإنسان قادراً على المشاركة الفاعلة في صنع التنمية البشرية والاستفادة نتائجها وهو محور التنمية وجوهرها وليس فقط أدواتها.

المطلب الثالث: مفهوم التمكين وأهميته

أولاً: مفهوم التمكين:

قبل عرض ومناقشة وتحديد مفهوم خاص للتمكين، لا بدّ من القول بأنه لا يوجد تعريف محدّد وشامل ومتفق عليه لهذا المصطلح فمفهوم التمكين يحتمل العديد من التفسيرات بسبب اختلاف وجهات النظر حوله من قبل الباحثين والدارسين، ولدى إجراء مراجعة نظرية لما قيل بخصوص مفهوم التمكين يمكن صياغة الجدول التالي الذي يوضح ما تيسر الحصول عليه من وجهات النظر في هذا الجانب وفق التسلسل الزمني.

الجدول رقم (02): بعض وجهات النظر حول مفهوم التمكين

التعريف	المصدر
مفهوم يتضمن تفويض السلطة للفرق والأفراد داخل المنظمة لتحرير القضايا المؤثر في أعمالهم اليومية.	(Huxtable, 1995)

¹ رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، إربد، الأردن، 2008، ص ص 129-132. (بتصرف)

² أحمد إسماعيل المعاني، مرجع سابق، ص 17.

منح العاملين المسؤولية عن نشاطات تقديم الخدمة أو الإنتاج والسلطة في اتخاذ القرارات أو الإجراءات بدون موافقة مسبقة.	(Ivancevich et al, 1997)
تفويض عملية اتخاذ القرارات إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا وتقديم التدريب الكافي لمسؤوليتهم الجديدة والتأكيد على الاتصالات الأفقية.	(Buchanan&Huczynski, 1997)
توسيع وظائف الأفراد العاملين ومنحهم المسؤوليات والسلطة ودفعها للمستويات الدنيا في المنظمة.	(Heizer & Render, 1999)
توسيع مهام ومسؤوليات الأفراد العاملين.	(Jones et al, 2000)
منح العاملين الذين هم علي اتصال دائم بالزبون السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات التسويقية دون الرجوع إلى مشرفيهم.	(Pride & Ferrell, 2000)
منح العاملين السلطة من قبل الإدارة الموجهة المشكلات التي تعترض سبيل العمل.	(Russell & Taylor III, 2000)
الشعور بالقابلية و الفاعلية الذاتية عندما تمنح القوة للأفراد في مواقف كانوا يشعرون فيها بالضعف - غياب القابلية والفاعلية الذاتية-.	(McShane & Glinow, 2000)
العملية التي من خلالها يستطيع المدراء مساعدة الآخرين في اكتساب واستعمال القوة التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات الفاعلة ذات الصلة بهم وبالأعمال التي يؤديونها.	(Schemerhorn et al, 2000)
ممارسة منح المقدار الكافي من السلطة و القوة للآخرين في المستويات الدنيا من المنظمة.	(Seta et al, 2000)
تمكين العاملين من اتخاذ القرارات المهمة من خلال تزويدهم بالمهارات والسلطة المخولة من قبل رؤسائهم في العمل.	(Carrell et al, 2000)
منح العاملين السلطة و المسؤولية من اجل الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.	(Nickels et al, 2002)
من العاملين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات المتصلة بجميع جوانب تطوير المنتجات و الخدمات على أن يكونوا شركاء في الأرباح والخسائر.	(Noe et al, 2003)
البيئة التي يمتلك فيها الأفراد العاملين القابلية، الثقة والالتزام لتحمل مسؤوليات تحسين العمليات والمبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء بحاجات الزبون ضمن حدود واضحة المعالم بقصد تحقيق القيم والأهداف التنظيمية.	(Besterfeld et al, 2003)
منح العاملين الضوء الأخضر لاتخاذ القرارات المتصلة بانجاز أعمالهم في الوقت	(Gibson et al, 2003)

المحدد.	
الترتيبات التنظيمية التي تمنح الأفراد العاملين المزيد من الاستقلالية وحرية التصرف واتخاذ القرارات دون الخضوع للرقابة و المسائلة.	(Buchanan & Huczynski, 2004)
عملية نقل الرقابة علي السلوك الفرد بالعمل من المشرف إلى الفرد نفسه.	(Gomes –Mejia et al, 2005)
السماح بتوسيع حرية العاملين وزيادة الرقابة الذاتية والاستقلالية في أعمالهم.	(Mullins, 2005)
عملية اختزال البيروقراطية التي تعيق جهود الأفراد وتقديم الموارد الضرورية لهم لتنفيذ التغيير بنجاح.	(Yuki, 2006)
منح العاملين الملكية (OWNERSHIP) لعملياتهم علي أن يكونوا مسؤولين عن المنتجات أو الخدمات الناجمة عن تلك العمليات.	(Goetsch & Davis, 2006) Goetsch and Davis, 2010)
منح العاملين درجات عالية من الاندماج والسلطة الواسعة لاتخاذ القرارات.	(Drafke, 2006)
عملية توسيع لمعرفة الفرد ومهامه و مسؤولياته.	(JONS & George, 2006)
منح الأفراد العاملين القوة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم.	(Brown & Gliow, 2007)
مفهوم نفسي (PSYCHOLOGICAL) يواجه فيه كثير من العاملين تقدير الذات، المعنى، القدرة، والأثر بخصوص أدوارهم في المنظمة.	(Mcshane & Glinow, 2007)
المشاركة بدرجات متفاوتة من القوة مع العاملين في المستويات الدنيا.	(Kreitner & kinicki, 2007)
منح الأفراد العاملين إيلاء قدر أكبر من الرقابة على أعمالهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا.	(Barnes, 2008)
منح السلطة لفرد ما للقيام بكل ما هو ضروري لتلبية احتياجات الزبائن.	(Evans, 2008)
عملية تحويل الرقابة علي سلوك الفرد من المشرف إلى الفرد نفسه علي أن يتم تزويد ذلك الفرد بالمهارات، الأدوات، الدعم، والمعلومات الضرورية وبذلك يمكن تحويل الصلاحيات وتحمل المسؤوليات بنجاح.	(Gomez–Meja et al, 2008)
منح العاملين السلطة لاتخاذ القرارات، والإجراءات المتصلة بأعمالهم.	(Moore et al, 2008)
عملية نقل السلطة والمسؤولية وذلك عندما تمنح القوة للعاملين علي أن يكون هناك تجربة الشعور بالملكية والرقابة علي الوظائف التي يؤديونها.	(Aswathappa, 2008)

تشجيع ومساعدة الأفراد والمجموعات في اتخاذ القرارات المؤثرة في بيئات أعمالهم.	(Ivancevich et al, 2008)
عملية تمكين أو تزويد الأفراد بالسلطة (للاعتقاد، التصرف اتخاذ الإجراءات، الرقابة، اتخاذ القرارات) بطرائق مستقلة.	(Gupta, 2008)
تقاسم المستويات المتفاوتة من القوة مع العاملين في المستويات الدنيا بقصد تقديم خدمة أفضل للزبائن.	(Kinicki & Kreitner, 2008)
منح العاملين في مختلف أرجاء المنظمة السلطة لاتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤولية نتائجها المستقبلية.	(George & Jones, 2008)
عملية المشاركة في القوة ضمن حدود المنظمة.	(Quick & Nelson, 2009)
مدخل لنقل القوة، المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكيد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانيات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والفاعل مع موارد المنظمة وإمكانياتها ومقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم المنفعة لأصحاب المصالح (الزبائن، المالكين، العاملين، والمجتمع).	جلاّب، 2011

المصدر: إحسان دهش جلاّب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين و الاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص ص 21-23. (بتصرف)

يتضح من الجدول السابق أنّ (49%) من وجهات النظر المذكورة ركّزت على عملية نقل السلطة والمسؤولية من الإدارة إلى الأفراد العاملين، بينما (20%) منها ركزت على عملية منح القوة للأفراد العاملين، أما في مجال الحرية في اتخاذ القرارات استحوذت على (31%).

ومن خلال ذلك يمكن تحديد تعريف للتمكين ينطلق من أنّ التمكين يُعنى بعملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية منظماتهم.

وبما أنّ الأدبيات تزخر بالعديد من التعاريف والمنظورات التي تطلّ عليه، فهناك من نظر إليه على أنه فلسفة إدارية في حين نظر إليه البعض الآخر على أنه إيديولوجية أو إستراتيجية إدارية و آخرون اعتبروا التمكين ممارسة ثقافية تشجّع على منح العاملين الاستقلالية و حرّية التصرف.. و فيما يلي أهم الاتجاهات الفكرية للتمكين الإداري:

1. التمكين بوصفه فلسفة إدارية: لكل منظمة فلسفة تظهر من خلال قيمها وقناعاتها ومواقفها، حيث ينبثق عن هذه الفلسفة مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها، فيشار لفلسفة المنظمة بكونها عقد ضمني بين أعضائها يحكم كيفية تفاعلهم وعملهم مع بعض لتحقيق الغايات المنظمة، حيث أنّ المنظمات

تعتمد فلسفتين لضمان النجاح المنظمي، الأولى هي فلسفة المحافظة على الموارد والثانية هي فلسفة التكامل بين الموارد.

فالفلسفة الأولى تسعى من خلالها المنظمة إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتحديد خياراتهم في التصرف، أو عن طريق ممارسة الرقابة المكثفة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم، من خلال ضوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمية. وهذه الفلسفة تعتمد على التحديد المسبق للمهام المستقبلية، والقرارات المنظمية، وكيفية تخصيص الموارد و التصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات غير الصحيحة.

أما في الفلسفة الثانية والتي تقوم على أساس تكامل الموارد لضمان النجاح فتركز على النتائج المطلوبة من العاملين، ومنحهم حرية اختيار طريقة العمل لتحقيقها دون التركيز على تتبع وترصد الأفعال والأخطاء. فالأخطاء وفقا لهذه الفلسفة تعد بمثابة دروس للتعلم واكتساب معارف جديدة لتغيير السلوك وتوجيهه ضمن الآفاق الصحيحة، إذ أن الخطأ يعد فرصة للابتكار والإبداع.

وبما أن التمكين كمفهوم يقوم أساسا على حرية العاملين ومنحهم دورا أكبر وفرصا أكثر، فإنه لا يمكن أن يكون وينمو في ظل الفلسفة الأولى التي تحكم فيها الإدارة بالسيطرة و الرقابة، لذا على المنظمات المتجهة نحو التمكين تبني الفلسفة الثانية التي تقوم أساسا على منح الفرصة للعاملين، والمحاسبة على أساس النتائج وتقبل فكرة الأخطاء باعتبارها فرصا للنمو والتعلم.¹

2. التمكين بوصفه إيديولوجية إدارية: تمثل الإيديولوجية الإدارية مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يتحكمون في السلطة وبالأخص في المؤسسات الاقتصادية. وهذه الإيديولوجية التي يضعها الموظفون الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعا للضغوط في بيئة العمل، كما أنها تلعب دورا كبيرا في تغيير واقع المنظمة تنظيميا وإداريا باتجاه تبني قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل.

والملاحظ أن التغيرات البيئية وخاصة ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي أحدثت تغيرات جوهرية كبيرة في بيئة الأعمال، حيث أبرزت الحاجة إلى ضرورة الاعتماد أكثر على الموارد البشرية، لذا كان من الضروري البحث عن إيديولوجيات إدارية جديدة لتحقيق النجاح الإداري. وعلى هذا الأساس، ترى الدراسات أن التمكين هو أبرز هذه الإيديولوجيات التي اعتمدها المنظمات في فرض واقع جديد يعطي للأفراد مكانة لم تكن متوافرة لهم قبل ذلك، وتكمن أهم الأسباب الداعية إلى تبنيها حاجة المنظمات للتغيير من أجل مواجهة المنافسة والضغوط البيئية الخارجية، إذ أصبح التمكين من أهم تحديات المنظمات وبالأخص تأهيل العاملين في الخطوط الأولى للتعامل المباشر مع الفرص الاستثمارية.²

¹ حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص47.

² بدر عيسى النوفل، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص20.

3. **التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية:** يوصف التمكين بأنه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الموظفين وتشجيعهم بما فيهم المديرين لغرض استثمار مهاراتهم الخاصة و خبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها. وتتمثل فقرات هذه الإستراتيجية بما يلي:

- وضوح الرؤية: أي تحديد رؤية المنظمة ونقلها إلى الواقع.
- وضع الأولويات.
- تطوير علاقات قوية مع الموظفين.
- توسيع شبكة الأعمال: ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع الموظفين في نشاطات المنظمة.
- الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل باتجاهات عدة.

وهناك ثلاثة مفاهيم رئيسية في إستراتيجية التمكين وهي: خطة إستراتيجية سنوية، تقييمات إدارية سنوية، التدريب والتطوير.¹

4. **التمكين بوصفه عملية:** هناك من يرى أنّ التمكين عبارة عن عملية منظمة تبدأ بمدخلات متعددة تجري عليها عمليات تمحيص و تدقيق وتطوير، بهدف الخروج بمخرجات متميزة، فالتمكين وفق هذا المنطلق هو مشاركة بين العاملين والإدارة في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات عن المنظمة، المعلومات والمعارف التي تعين العاملين على أداء عملهم بالشكل الصحيح، المكافآت والحوافز التي تحدد على أساس أداء المنظمة، والاشتراك في اتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء و اتجاه المنظمة.²

5. **التمكين بوصفه ممارسة ثقافية:** يعدّ التمكين ممارسة ثقافة تشجع الأفراد على تحمّل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم، من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما أمكن ذلك. فهذه الممارسة الثقافية تعدّ جزء من الثقافة التنظيمية، والمنظمات المتميزة و الناجحة هي التي تتمتع بثقافة قوية من القيم والمعايير و الممارسات المشتركة لأنها تؤدي إلى تميّز الأداء.³

6. **التمكين بوصفه حالة ذهنية ونفسية:** تشير العديد من الأبحاث والدراسات إلى التمكين باعتباره حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى أن تتبنّى من طرف الفرد... و لا يمكن فرضها عليه أو إيجادها بين ليلة وضحاها، فهناك بعض العوامل المساعدة على إيجاد الحالة الذهنية للتمكين وهي الشعور بالسيطرة و التحكم في مجريات الأمور في العمل، الوعي و الإحساس بإطار العمل المتكامل، المساءلة و المسؤولية عن نتائج الأعمال التي يقوم بها، فالتمكين هنا يمثّل إطلاق لحرية الموظف وإعطائه صلاحية أكبر في مجال عمله و منحه حرية إبداء الرأي

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، صص 70-71.

² علي البلوشي، مرجع سابق، ص 13.

³ رامي جمال اندراوس، درجة ممارسة الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص 51.

والمشاركة في أمور سياق الوظيفة.¹

7. **التمكين بوصفه حالة تنظيمية:** يوصف التمكين بأنه الاستغناء عن التنظيمات الهرمية في المنظمات من خلال إتاحة الفرصة للموظفين في المستوى التنفيذي لحل مشكلات العمل التي تواجههم من خلال تفويض الصلاحيات و منح السلطات الواسعة لهم، فهو تهيئة للظروف التي يمارسون من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم مما يقوي عندهم روح المبادرة و الإصرار على أداء مهام ذات معنى.²

8. **التمكين بوصفه حالة نقل ومشاركة للقوة:** هناك من يعتبر التمكين نقلاً للمسؤولية و السلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ومنحهم ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل و صنع القرارات والمشاركة في اتخاذها، لتجعل منهم أفراداً قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية.³

إلا أن المفهوم الأكثر عمقا عن التمكين والذي يرتبط بمفهوم القوة وهو يؤثر على عاملين أساسيين هما:⁴

- إمكانية تغيير هيكل القوة: أي قابليته للتداول وغير متجذر في الأشخاص و المراكز.
- إمكانية توسيع نطاق القوة: حيث لا تأتي زيادة قوة طرف على حساب طرف آخر، أي لا تكون العملية صفرية (أي انتقال القوة من الرئيس إلى المرؤوس لا يعني تخليه عنها وإنما يعني مشاركتها مع المرؤوس و توسيع لهذه القوة).

من خلال كل ما سبق يتبين للقارئ عدم اتفاق الباحثين حول مفهوم واحد للتمكين و هذا يعود في الحقيقة إلى كون كل باحث ينظر من زاويته الخاصة... وعموما الاختلاف في تقديم مفهوم موحد عن التمكين أمر مألوف في الأدبيات الإدارية مادامت التعاريف المقدمة له لم تصل إلى حد الافتراق أو التضاد فيم بينها، لذلك يمكن استنتاج النقاط التالية:

- التمكين بناء متعدد الجوانب و سياق متكامل الأبعاد.
- التمكين سلوك ورد فعل ايجابي يظهره المدير والموظف على حد سواء، حيث يتضمن منح القوة من طرف المدير وقبولها و استغلالها من طرف الموظف.
- ينجم عن تطبيق التمكين مجموعة من العلاقات المتفاعلة و الالتزامات المبنية على المشاركة والثقة المتبادلة.
- تطبيق التمكين والاستفادة من مزاياه يتطلب العديد من المتطلبات السابقة و المبادرات الفردية والجماعية، وهي من طرف المدير (الثقة، التحفيز، الاعتراف بالإنجاز والسماح بهامش المخاطرة و التجربة و الخطأ...) أما بالنسبة للموظف فهي: (امتلاك المقدرة الدافعية نحو الإنجاز...).

¹ حنان الأحمد، إيمان أبو خضير، دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة: دراسة ميدانية، دورية الإدارة العامة، مجلد 49، العدد 4 - عدد خاص -، نوفمبر 2005، ص 521. (بتصرف)

² أحمد إسماعيل المعاني، مرجع سابق، ص 18. (بتصرف)

³ مها الفرمان، أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2010، ص 21. (بتصرف)

⁴ أسد أيهم، التمكين الاقتصادي كمدخل للتمكين الاجتماعي، ورقة عمل قدمت في الندوة العلمية، حمص، سوريا، مارس 2008، ص 6.

- التمكين يبدأ من أعلى إلى أسفل و من أسفل إلى أعلى، فهو يبدأ في جميع الاتجاهات وفي آن واحد.
 - التمكين يضمن تعزيز الفاعلية الذاتية ويرسخ بين الأفراد مبادئ المشاركة.
 - التمكين يقوم على زرع فكرة أن الموظفين باختلاف مستوياتهم التنظيمية هم الشركاء المعنيون بتحقيق أهداف المنظمة واستمراريتها.
 - التمكين ثلاثي الأبعاد فهو يشتمل على مبادرات شخصية و فردية (التمكين النفسي) و مقومات مؤسسية و تنظيمية (التمكين الهيكلي)، وكذا عوامل وسلوكيات قيادية (التمكين القيادي)... وإذا ما تضافرت هذه العناصر حدث التمكين الحقيقي.
- ولضمان الفهم الكافي والفعال لمفهوم التمكين يحذر الكثير من الباحثين مما يسمى بمظاهر سوء فهم التمكين، باعتبارها العائق الكبير والمشكل الذي يعاني منه العديد من الباحثين والمديرين، والتي تلخصها إحدى الدراسات في الأشكال والقناعات الخاطئة الآتية:¹
- التركيز على مفهوم فقدان السلطة بدلا من الاقتناع بفكرة التوزيع الكفاء والعادل للنفوذ، لذا عادة ما يكون هناك اعتراض من قبل بعض المديرين خصوصا في بداية العمليات التمكينية، خوفا من عدم قدرتهم السيطرة على النتائج بسبب فقدان السلطة أو تشتتها؛
 - الاعتقاد السائد بأن التمكين اسم جديد لشيء موجود فعلا باعتباره شكلا من أشكال التفويض، وهذا اعتقاد خاطئ مازال يؤمن به بعض المختصون والممارسون للإدارة، فالتمكين أوسع وأكثر ثراء وعمقا؛
 - أن التمكين يمكن أن يتلاءم مع نموذج الإدارة التقليدية القائمة على الرقابة والتحكم الصارم الذي يجعل من العاملين مجرد أداة لتنفيذ أوامر المدراء، وهذا اعتقاد خاطئ لأن حقيقة التمكين تفرض بأن يكون لدى العاملين الحرية والإرادة والتقدير الذاتي لضمان تحملهم المسؤولية وشعورهم بالرضا والأهمية الذاتية؛
 - تضارب مفهوم التمكين مع خاتمته، حيث أن هناك من يعتقد بأن الهدف الأساسي من التمكين هو إشراك أكبر عدد من العاملين في عملية اتخاذ القرار، والأصح هو أن هدف التمكين يتلخص في مواصلة التحسين المستمر للأداء عبر استخدام عقول الأفراد وفرق العمل لصنع أفضل القرارات بما ينمي الابتكار والإبداع.
 - أن التمكين ذو اتجاه واحد من الأعلى نفوذا إلى الأقل نفوذا، وهذا ما يخالف مفهوم التمكين الذي يسعى لتطوير المنظمات من خلال التركيز على تدعيم المستويات الأفقية للهياكل التنظيمية، وجعلها تعتمد أساسا على الكفاءة الذاتية، هذا هو الفارق بين أصحاب النظرة الآلية الذين لا يزالون متأثرين بهرمية المنظمات وأصحاب النظرة العضوية المتأثرين بمصفوفية وشبكية المنظمات.²

¹ خالد بن سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه: دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد وكلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2009، ص17.

² عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004، ص30.

إضافة إلى ما سبق تؤكد دراسة البشاشة سنة 2006 أن الاعتقاد الخاطئ الذي يشكل حاجسا لدى الكثير من المديرين هو رؤيتهم للتمكين باعتباره أداة لإلغاء الرقابة وبالتالي عدم السيطرة على العمل والنتائج، وهذا غير صحيح لأنه في التمكين تتحول المسؤولية إلى العامل المعني فإن كانت نتائجه ايجابية فالحوافز له، وان كانت سلبية فيجب عليه أن يتعلم من الخطأ لتجنبه مرة أخرى، وهذا ما يوفر حرصا والتزاما أكثر.¹

ثانياً: أهمية التمكين:

إنّ العنصر البشري هو الأساس في المنظمة، فالأفراد هم الذين يفكرون و يتعلمون وينافسون ويغيرون، وبهم تحقق المنظمة أهدافها و غاياتها، ومن خلال هذه الأهمية للعنصر البشري تطورت النظريات والممارسات الإدارية في محاولة جادة لإيجاد أفضل طريقة تقود الأفراد إلى أفضل وضع ممكن لمصلحتهم ومصلحة المنظمة التي يعملون بها... ومن هنا تأتي أهمية التمكين من مكانة وأهمية المورد البشري في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أن العديد من الدراسات والبحوث راهنت على دور التمكين في تفعيل أداء الموارد البشرية وأثر ذلك على تحقيق النجاح الإداري، لذا فالاهتمام بالتمكين جاء كنتيجة حتمية للتحوّل من هندسة العمليات إلى هندسة البشر للحصول على أفضل ما لديهم. فتمكين العاملين هو الفرق بين النجاح والفشل على المدى الطويل وهو الأداة الرئيسية لجعل المنظمة اليوم قادرة على التعامل مع التحدّيات المستقبلية.

ويمكن تلخيص أهمية التمكين كما وردت في أدبيات إدارة الأعمال من خلال النقاط الآتية:

- يساهم التمكين في تحقيق أهداف لا يمكن الوصول إليها بدون مشاركة الجميع، حيث تبين دراسة Bowen & Lawler سنة 1992 أن المديرين ورؤساء الأعمال الذين مهّدوا الطريق لتمكين العاملين، إنما فعلوا ذلك لأنهم أدركوا أن هناك أهدافا مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق مثل هاته الأهداف.²
- ارتباط التمكين بعلاقة تكاملية مع العديد من القضايا المهمة التي تتعلق بنجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف، وحياسة المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، مثل: اللامركزية الإدارية، والإدارة بالجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة... الخ.³
- ترى دراسة Daft سنة 2001 بأنّ التمكين يُعدّ طريقة جديدة للتغيير حيث يجعل المؤسسة غاية في المرونة، مما يعزز قدرتها على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات العملاء والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.⁴

¹ سامر عبد الحميد البشاشة، أثر التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 2، الكويت، 2008، ص 216.

² Bowen, D.E & Lawler, E, *The Empowerment of Service Worker: What, Why, how, & When*, MIT Sloan Management Review, USA, 1992, p36.

³ محمد بن إبراهيم محمد الأصقح، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص 18.

⁴ Daft, R, *Organization Theory and Design*, 7th, South Western College Publishing, USA, 2001, p514.

- يحقق التمكين استعداد أكبر لقبول وإنجاح التغيير من طرف العاملين، فحين تفرض التغييرات من أعلى بشكل تعسفي دون أي تفسيرات واستشارات فإن المرؤوسين سيميلون إلى الشعور بعدم الاطمئنان والمقاومة للتغيير. لكن حين يشاركون في العملية التي قادت إلى اتخاذ قرار التغيير من خلال طرح آرائهم وتوقعاتهم سيرغبون في التغيير، بل حتى سيبادرون إليه مندفعين، الأمر الذي يساعد حتماً على إنجاحه.¹
- وترى دراسة Ongori سنة 2009 بأن أهمية التمكين تظهر أساساً من خلال كونه ضروري لمواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة، حيث تؤكد على أن تمكين العاملين في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة والفعالة لأي تغيير في البيئة.²
- ينطوي التمكين على أشياء أخرى أكثر من كونه وسيلة تحفيز، إذ يمثل في المؤسسات المعاصرة حجر الزاوية في ثقافتها، فاستخدام تعبير التمكين الوظيفي يشير إلى مجال واسع من الحرية في الممارسات الإدارية التي تعطى للأفراد من غير المستويات القيادية مسؤولية أكبر، وحرية أوسع في مجال التصرف، والمناقشة، وإبداء الرأي.³
- يساهم التمكين في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات من خلال منحها القدرة على تطوير أداء مواردها البشرية، واستخراج طاقاتهم الكامنة، وتحفيز إبداعاتهم، بما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والجودة وخدمة العملاء.⁴ وهذا ما تؤكد عليه دراسة ملحم سنة 2006 التي ترى بأن التمكين يضمن فعالية الأداء، من خلال جعله العمل أكثر قيمة ومعنى وتحفيزاً، مما يسهم في استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه.⁵
- تؤكد دراسة المفرجي وصالح سنة 2003 على أن المؤسسات سارعت للأخذ بالتمكين كفلسفة إدارية لتعزيز الاستفادة من جهود تنمية الموارد البشرية، من خلال ضمان تكاملها مع باقي نظم الموارد البشرية واستراتيجياتها في المنظمة، والأهم تنمية الذكاء العاطفي باعتباره محفزاً مهماً لطاقات البشر الكامنة التي يجب تفعيلها والاهتمام بها، وكذلك من أجل إعطاء جهود التدريب بعداً استراتيجياً يلبي احتياجات تنمية الابتكار، والتعلم المؤسسي، وقيمة رأس المال البشري في المؤسسة، ورأس المال المعرفي للمجتمع.⁶
- ودراسة الدوري سنة 2009 ترى أن أهمية تبني إستراتيجية التمكين تعود إلى ثلاث أسباب رئيسية هي: تحسين منتجات المؤسسة، ومواجهة منافسة المؤسسات الأخرى في نفس المجال، ومن أجل خلق وإقامة مؤسسة متعلمة فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية. وذلك نظراً لأن التمكين يطلق العنان لإمكانيات وابتكارات

¹ ماري ثابت ماركو، أثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للمساحة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2011، ص 88.

² Ongori, H., *Managing behind the Scenes: A View Point on Employee Empowerment*, African Journal of Business Management, Vol.13, Nigeria, 2009, p12.

³ حسين موسى العساف، مرجع سابق، ص 28.

⁴ عبد الله بن عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية: دراسة مسحية على إستاذ الملك فهد الدولي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2009، ص 15.

⁵ يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 21.

⁶ عادل حرحوش المفرجي، أحمد على صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 29.

- العاملين، ويحفزهم ويفتح مجال التدريب لهم، ويعطيهم حرية التصرف وفق معارفهم للسعي نحو التحسين ونجاح المؤسسة التي ينتمون لها.¹
- تقليديا كانت القرارات تصنع وتتخذ في قمة الهرم التنظيمي، أي أنها كانت محصورة بيد أفراد قلة من منطلق أنهم وحدهم من يمتلكون المعرفة اللازمة والقدرة على فهمها وتوظيفها، واليوم تؤكد دراسة Neihoff & Al سنة 2001 أنّ هذه الرؤية أصبحت غير عملية بعد نمو المؤسسات وتطورها، وذلك نظرا لكون المعلومات التي تُبنى عليها أغلب القرارات تسري من أسفل إلى أعلى مما يعرضها للتشويه أثناء نقلها عن طريق التغييرات، والتأويلات، والإضافات التي تدخل عليها من قبل ناقليها. وعليه فالיום أكثر القرارات فعالية هي التي يتخذها العاملون في الخطوط الأمامية، كونهم من يحتكون ويتعاملون مباشرة مع العملاء مما يجعلهم أكثر دراية بهم وباحتياجاتهم وتفضيلاتهم، الأمر الذي يجعل من التمكين وخصوصا في الصفوف الأولى أمرا ضروريا في بيئة الأعمال المعاصرة.²
 - وترى دراسة سيد مصطفى سنة 2005 أن التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة، من خلال خلق الصف الثاني المؤهل للقيادة واتخاذ القرارات اللازمة لتقدم المؤسسة، وعلى العكس فإن امتناع المؤسسات عن تمكين العاملين سيؤدي إلى نتائج سلبية عديدة.³
 - وفي هذا الصدد تؤكد دراسة الحموري سنة 2009 على أنه إذا ما تم تجريد العاملين من مقومات التمكين، فسيكون في هذا تكريس للانصياع، واللامسؤولية، والشعور بعدم الرضا، وفقدان معنى الوظيفة، والشعور بالتبعية، وعدم القدرة على التصرف. وهذه النتائج ليست محبطة للفرد فحسب بل وتعطي نتائج عكسية للمؤسسة الممتنعة عن التمكين.⁴

المطلب الرابع: أهداف التمكين و مبرراته

أولا: أهداف التمكين

تحتاج المنظمات المُمكنة إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة، ونقطة الانطلاق نحو ذلك هي عندما يبدأ المدبرون والرؤساء في إخضاع أنفسهم لبرامج التغيير بما يتضمن تعديل القيم الفردية، والتي يجب أن تؤدي إلى الاهتمام الأكبر بأهداف التمكين.⁵

وقد قامت دراسة Turban & Al سنة 2000 بتلخيص أهداف التمكين من خلال النقاط الآتية:⁶

- زيادة الدافعية لقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم؛

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص73.

² Niehoff, B; Moorman, R; Blakely, G; & Jack, F., **The Influence of Empowerment and Job Enrichment Loyalty in Downsizing Environment**, Group & Organization Management, Vol.26, N.1, USA, 2001, p 99.

³ أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، مصر، 2005، ص131.

⁴ أميرة الحموري، مرجع سابق، ص5.

⁵ حسين موسى العساف، مرجع سابق، ص27.

⁶ Turban .E, McLean .E, Wetherbe.J, **Information Technology For Management : Making Connections For Strategic Advantage**, 2nd Edition Update, John Wiley & Son N.C, USA, 2000, p138.

- زيادة فرص الإبداع والابتكار؛
 - دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات؛
 - تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم؛
 - تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة، والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الإستراتيجية للمؤسسة؛
 - زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم؛
 - تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.
- أما دراسة ميسوم وحسين سنة 2013 فتري بأن هناك العديد من الأهداف المرغوب تحقيقها بالاعتماد على تطبيق وإحلال إستراتيجية التمكين، يمكن تلخيصها من خلال العناصر الآتية:¹
- زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في أداء المهام؛
 - التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات؛
 - السعي نحو استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلال كاملا وفعالاً؛
 - جعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة من خلال منحهم السلطات الكافية لصنع واتخاذ القرارات؛
 - تكريس القناعة لدى الأفراد بأنهم مسؤولون عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.
- وتؤكد دراسة الضلّاعين سنة 2010 أنّ الهدف الأساسي من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكّنة لديها القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفوق توقعات العميل الداخلي والخارجي، من خلال التركيز بشكل أساسي على صانع الخدمة أو السلعة واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، فهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز، يوفر الثقة والأمان، والشعور بالرضا الوظيفي، والانتماء والولاء الحقيقي للمؤسسة، لخدمة العميل ونيل رضاه، وهذا لن يتحقق إلى برضا العميل الداخلي.²

ثانياً: مبررات التمكين:

يعتبر تمكين العاملين جزء من خطوة كلية لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة الشاملة وخدمة العميل واستمرارية التطوير... وبالتالي تحقيق مرونة عالية للمنظمات في مجال الاستجابة السريعة وتدعيم موقفها التنافسي. فالأسباب والدواعي التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المدخل عديدة، ومن خلال تحليل الكثير من الدراسات و الأبحاث يمكن استخلاص الأسباب الآتية:³

¹ ميسوم عبد الله احمد، أعضاء كمال حسين، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية: دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي/نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 10، العدد30، العراق، 2013، ص105.

² علي الضلّاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد37، العدد1، الأردن، 2010، ص ص 75-76.

³ محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسير، غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2015، ص ص 92-93. (بتصرف)

- تغيير الفلسفة الهيكلية للمنظمات، من العمل الفردي إلى فرق العمل، ومن القرار الفردي إلى القرار الجماعي، ومن المركزية إلى اللامركزية، ومن المنظمة العمودية إلى المنظمة الأفقية؛
 - الثورة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتسخير الابتكارات التي رافقتها لأداء وظائف المؤسسة بكل كفاءة واقتدار؛
 - الرغبة الكامنة لدى المديرين في التنازل عن بعض الصلاحيات للمرؤوسين، وذلك لعدم توفر الوقت الكافي لقيامهم بكافة الأعمال، ويعود ذلك لزيادة ثقة المديرين بقدرات العاملين في بيئة الأعمال المعاصرة وخاصة عندما يتمتعون بمستوى عال من التعليم والثقافة المشتركة، وتسلمهم بالمهارات الفنية المتنوعة التي تساعدهم على إنجاز أعمالهم؛
 - وجود رغبة عالية لدى العاملين في الحصول على الاستقلالية، من خلال قيامهم باتخاذ قرارات حاسمة في عملهم، وخاصة مع اقتناع العاملين بقدراتهم ومهاراتهم في استخدام التكنولوجيا المتقدمة؛
 - تنامي قدرة العاملين على الابتكار والإبداع، حيث أن نجاح المؤسسات أصبح اليوم يعزى للعاملين وليس للمديرين؛
 - العمل على إدارة الوقت واستغلاله على نحو فعال، ومن أهم صور ومسببات ذلك تمكين العاملين وبالأخص في سلطة صنع واتخاذ القرار؛
 - اعتماد التمكين من قبل منظمات رائدة أدى إلى تحقيق نتائج ايجابية، مما شجع المنظمات الأخرى على تبنيه؛
 - من أجل إنشاء وإقامة منظمة متعلمة، تتميز بقدرات أداء عالية، فالتمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي؛
 - ثورة المعلومات وتقنياتها مع ما توفره من إمكانيات في إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها، مما يعزز اعتماد وتبني التمكين؛
 - الاستجابة لمتطلبات الإدارة بالجودة الشاملة، وسرعة التكيف مع رغبات وحاجات العملاء المتجددة؛
 - بما أن رأس المال البشري يحتل اليوم أهمية خاصة، فإن الأمر يتطلب من المؤسسات المعاصرة العمل على استقطاب العاملين ذوي المهارات والخبرات والمؤهلات العالية، الذين غالبا ما يرغبون في العمل في بيئات تتيح لهم إبراز مواهبهم وقدراتهم وتشجعهم على الابتكار والإبداع، وهذا لا يتوفر إلا في المؤسسات التي تتبنى التمكين كفلسفة إدارية تؤمن بها وتعمل من أجل تطبيقها في جميع أعمالها ومستوياتها؛
 - يعد التمكين وسيلة فعالة لتنمية التعلم الفردي والجماعي.
- ويمكن القول اليوم بأن التمكين لم يعد شعارا ترفعه المؤسسات، وإنما أصبح ضرورة حتمية يتطلبها التقدم الهائل في شتى مناحي الحياة، حيث أصبح العالم قرية صغيرة بسبب التقدم الهائل في وسائل الاتصال، والثورة المعرفية، وارتفاع حدة التوقعات والمنافسة الشديدة. وأمام هاته الظروف توجب على كل مؤسسة

تكريس اهتمامها لسر نجاحها وبقائها ألا وهو المورد البشري المُنتَمي والمُمكن، الذي يحس بملكيتِه وانتمائه الشديد لعمله.

المبحث الثاني: المداخل المتعلقة بمفهوم التمكين

عند المراجعة المتأنية للأدبيات ذات العلاقة بمفهوم التمكين وطبيعته، نلاحظ بأن التراكم المعرفي أفرز عدة اتجاهات ومداخل عدة تجاذبته بالدراسة والتحليل، مما أدى إلى اكتشاف عدة تصنيفات متميزة تشرح مفهوم التمكين من وجهات نظر مختلفة، وهي كما يلي:

• التصنيف الأول:

حسب Conger & Kanungo سنة 1988 و Carless سنة 2004 هناك مدخلين متميزين و متكاملين لدراسة التمكين في الأدبيات:¹

أول مدخل يسمى المدخل العلائقي للتمكين: و يركّز على العملية التي من خلالها يقوم المدير (القائد) بتقاسم أو مشاركة السلطة مع المرؤوسين (الموظفين)، وعادة ما يتداخل هذا المدخل مع بعض الممارسات الإدارية مثل الإدارة بالأهداف، حلقات الجودة... وثاني مدخل في هذا التصنيف يسمّى بالمدخل التحفيزي ويعبر عن إيمان المدير بالفعالية الذاتية للموظف، ويركّز هذا المدخل على الاتصال، وتحديد الأهداف الملهمة، التشجيع والتغذية العكسية المقدّمة للمرؤوسين.

• التصنيف الثاني:

قدّم باحثون آخرون مسارين مختلفين تماما في سبيل التوصل إلى تعريف واضح ومحدد للتمكين:² الأول: ينظر إلى التمكين على أنه "سلوك المشرف" الذي يمكّن مرؤوسيه ويهتم هذا المسار بسلوك المشرف (القائد) على أنه سبب التمكين.

الثاني: ينظر إلى التمكين على أنه " حالة نفسية للمرؤوس أو الموظف" تنتج عن التمكين الذي يقّمه المشرف، ويركز هذا المسار على الإدراك الناتج عن المرؤوس. وهكذا يبدو أن هذين المسارين يهتمان بأسباب ونتائج التمكين.

• التصنيف الثالث:

حسب Menon يمكن تصنيف الأدبيات التي تناولت مفهوم التمكين من خلال ثلاث (مداخل) أو أساليب مختلفة وهي:

1- الأسلوب الهيكلي (التمكين الهيكلي)

في هذا الأسلوب يتم فهم التمكين على أساس ضمان السلطة والصلاحيّة في اتخاذ القرارات، والقوة في

¹ مريم شرع، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2015، ص47.

² Lee Mushin & Koh Joon, Is empowerment really a new concept?, International Journal of human resource, Vol.12, No.4, 2001, pp 684-694.

المنظمة تتبع من مصدر كالهيكلي التنظيمي والسيطرة على الموارد وبالتالي فإنّ تمكين الموظفين يعني نقل صلاحية اتخاذ القرارات من خلال الهيكل التنظيمي ويمكن أن يحصل أيضا من خلال اللامركزية، والهيكل التنظيمي الأفقي، والمشاركة، أي أنّ هذا النمط التقليدي من التمكين يفترض إعطاء الموظف الصلاحية لأداء عمله، وبالتالي لا يتم تناول الحالة النفسية للمُمكن في هذا الأسلوب.¹

2- أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي (سلوكيات القائد الممكنة)

القيادة بالتمكين هي أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخصية القائد (الكاريزما) فالقادة الفعالون هم الذين يقودون بتمكين مرؤوسيهم ويتوفّر المعلومات والمسؤولية والصلاحية للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرار و التصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.² في ظل المنظمة التمكينية يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيدا من التفويض ومجالا أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، كذلك فإنهم يمكنون أعضاء الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء وهذا لا يعني أن يتمتع الرؤساء عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين وأعضاء الفريق كلما طلبوا ذلك، أي أنهم يجب أن يساعدوهم على تطوير مهاراتهم والتزامهم لكي يؤدّوا دورهم بفعالية في منظمة تمكينية.³

3- أسلوب التمكين من خلال التحفيز (التمكين النفسي)

في هذا الأسلوب ينظر للتمكين على أنه التمكين النفسي و يمكن القول بأنّ Conger & Kanungo سنة 1988 كانا من رواد هذا النمط حيث قاما بتعريف التمكين على أنه تعزيز للكفاءة الذاتية، ثمّ قام كل من Thomas & Veltouse سنة 1990 بالتوسع في هذا المفهوم من خلال استعراض القوة كطاقة ومحفز وذلك من خلال ربط التمكين بالتغير في إدراك المتغيرات التي تحدد الحافزية بالنسبة للموظفين، ثم نموذج Spreitzer سنة 1995 الذي ارتكز على نظرية Thomas & Veltouse سنة 1990 التي عرّفت التمكين على أنّ له أربعة أبعاد إدراكية هي: المعنى، القدرة، حرية الإرادة والاستقلالية وكذا التأثير.⁴

إنّ الاختلاف في الأساليب والمداخل التي تم ذكرها في التصنيفات السابقة تعود إلى التنوع والاختلاف في وجهات النظر لمفهوم التمكين، فالتمكين في هذه الحالات يكون إما نابعا من إجراءات و ميكانيزمات تتعلق بالأساليب الهيكلية و الممارسات التنظيمية داخل المنظمة، أو أنه حالة نفسية تتعلق بشعور الفرد بالسيطرة والفعالية الذاتية، كما يمكن النظر إليه باعتباره عملية لاختبار القوة والثقة المتبادلة بين الرئيس (المدير) والمرؤوس (الموظف). وتجدر الإشارة إلى أنّ هذه المداخل والأساليب التي تناولت التمكين لم تكن متناقضة أو متعارضة بل هي تشكّل معا صورة واضحة ومتكاملة عن التمكين.

وأشارت إحدى الدراسات إلى أنّ هذا النوع من الدمج بين المدخل يُعرف بأسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين،

¹ مريم شرع، مرجع سابق، ص 48.

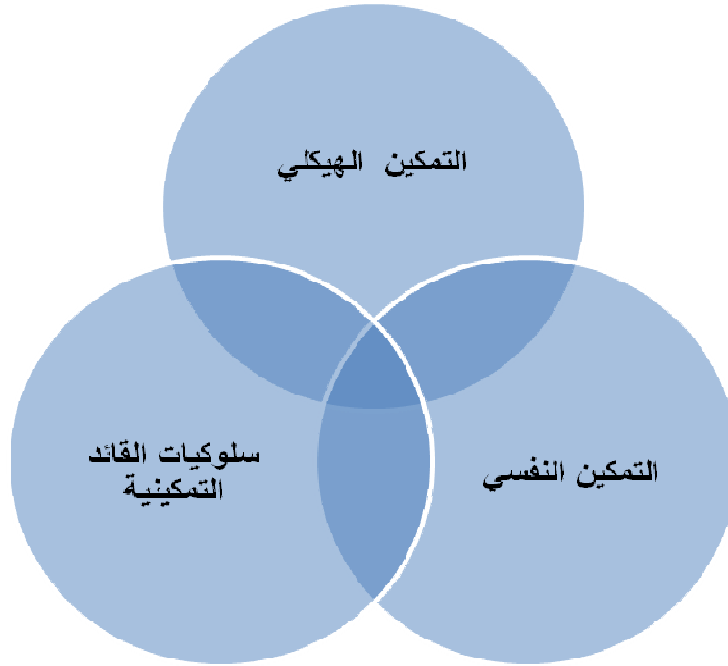
² يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص 287.

³ رامي أندراوس، مرجع سابق، ص 120.

⁴ مريم شرع، مرجع سابق، ص 49.

حيث يقوم على أساس الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين. ولكي تكون عملية التمكين فاعلة و ناجحة فلا بدّ من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، والشكل التالي يوضّح أسلوب الأبعاد المتعددة.

الشكل رقم(02): الأبعاد المتعددة لمفهوم التمكين



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا لأدبيات الدراسة

المطلب الأول: التمكين الهيكلي

أولاً: المفهوم والخلفية النظرية:

- قبل استعراض مفاهيم التمكين الهيكلي ومناقشة خلفياته النظرية وكذا أبعاده... لا بدّ من تقديم بعض الافتراضات الأساسية و المبادئ العامة لفهم ما يعنيه التمكين في هذا السياق:¹
- يجب أن يمتلك الفرد مجموعة من المهارات و القدرات (كالمعرفة و الكفاءة...) ليندمج أو يشارك بشكل كامل في صناعة القرار و تنفيذ المهام الموكلة إليه، وبالتالي فالتمكين في هذه الحالة يستلزم امتلاك الموظف للمعرفة و القدرة و كذا التدريب المناسب.
 - يجب أن توفر المعلومات المتعلقة بالإدارة التشاركية وعملية اندماج الأفراد في وقت واحد الفوائد لفائدة كل من الإدارة والموظف، حيث أنّ المشاركة في صنع القرار يمكن أن تؤدي إلى قرارات ذات جودة أعلى والتي تزيد بدورها الرضا الوظيفي والكفاءة للموظف.
 - من أجل تحديد طبيعة التنظيم الإداري المناسب للتمكين كأسلوب إداري معاصر فالفرضية الأساسية تؤكد عدم ملائمة الهياكل التنظيمية التقليدية مع تطبيق مفهوم التمكين.

¹ مريم شرع، مرجع سابق، ص52.

وبناءً على هذه الافتراضات الأساسية فإنّ التمكين الهيكلي يقوم على أساس ضمان السلطة والصلاحية في اتخاذ القرارات وذلك من خلال تقليل المستويات الإدارية وتبسيط الهياكل التنظيمية وتشجيع المشاركة، وكذا حرية التصرف، أي أنه من أجل نجاح تطبيق التمكين الهيكلي في المنظمة لابدّ من إجراء تغييرات تنظيمية مصاحبة تضمن المناخ المناسب لتقاسم المعلومات والمشاركة بالدرجة الأولى في عملية صناعة القرار.

وقد أعطت أدبيات التمكين عدّة تعاريف لمفهوم التمكين الهيكلي، يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

التعريف 1: "التمكين الهيكلي يتخذ أساسا المفاهيم التي تعتمد على توزيع القوة، المسؤولية والمعلومات للمرؤوسين فضلا عن إتاحة الفرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات في مكان العمل".¹

التعريف 2: "التمكين الهيكلي هو إعادة تصميم الهياكل والممارسات الإدارية التي من خلالها يوزع المشرف المعلومات والمسؤولية لمرؤوسيه وكذا السماح لهم بالمشاركة في صنع القرار".²

التعريف 3: "يعرّف بأنه انتقال السلطة من أعلى إلى أسفل، ذلك أن الأفراد في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي عادة ما لديهم معرفة أفضل (نظرا لقربهم من احتياجات العملاء) وبالتالي فهم أقدر و أجدر على اتخاذ القرار بشكل جيد، لذا يجب منح الموظف السلطة، المهارات، والموارد والوسائل الضرورية و اللازمة للاستجابة الفعّالة لاحتياجات العميل".³

التعريف 4: "التمكين الهيكلي يهتم بتصميم العمل وخصائصه، كما يركّز على بعض الممارسات كالإثراء الوظيفي كما يعمل التمكين في الأساس على تنظيم العمل الذي يغيّر دور القيادة ويحوّل المسؤولية إلى أعضاء الفريق".⁴

ومن خلال ما ورد في تعريفات التمكين الهيكلي يمكن استنتاج ما يلي:

- يرتبط التمكين الهيكلي بالسياقات التي يُمنح فيها الموظفون صلاحية صنع القرار وتحمل المسؤولية، ضمن وجود محيط عمل يتسم بكونه مناخا تشاركيا تتقاسم في السلطة والمعلومة، والموارد بين الموظفين في جميع المستويات التنظيمية.
- يقوم التمكين الهيكلي على إحداث تغييرات تنظيمية هيكلية وإعادة تصميم الهياكل والممارسات الإدارية.
- التمكين الهيكلي أسلوب إداري جديد يفسّر علاقة القوة (السلطة) وانتقالها في بيئة العمل.
- التمكين الهيكلي إستراتيجية فعّالة لتحويل المنظمات البيروقراطية إلى تنظيمات أكثر تمكينا وديمقراطية. وتاريخيا يمدّ التمكين الهيكلي جذوره أولا: إلى الأعمال المبكرة التي قام بها الباحث (Lewin,1974)

¹ Tae jan cho, **An integrative model of empowerment and individual performance under conditions of organizational individualism and collectivism in public sector organizations**, Unpublished doctoral dissertation, Albany university, new York, 2008, p27.

² Ibid, p35.

³ Takuma Kimura, **Empowerment p-o fit, and work engagement (a mediated moderation model)**, European Journal of economics, finance and Administrative sciences, Issue.38, 2011, p45.

⁴ John Mathiew , Lucy Gilson, **Empowerment and team effectiveness, an empirical test of an integrated model**, Journal of Applied psychology, Vol.91.No.1, 2006, p97.

حول اندماج الفرد واقترح أن يأخذ الموظف السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء أعماله...، وثانياً: إلى نظريات وممارسات الإدارة التشاركية حيث ذكر كل من Chrisholm & Vanisina سنة 1993 أن التمكين والمشاركة مفهومان متكاملين، واندماج الأفراد و الإدارة التشاركية قد تمّ دمجهما كبديل إداري لحل المشاكل التي نتجت عن الفكر التaylorي وما تضمنه من مركزية وسلطة في اتخاذ القرار والمعلومات.¹

وفي دراسات أخرى فإنّ المنظور الهيكلي تعود جذوره إلى نظرية Kanter سنة 1977 لتفسير القوة التي ذكرت بأنّ الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية هي مصادر للتمكين في بيئة العمل، والمستويات العليا من الحرية في مكان العمل والتي تضمن عدم روتينية العمل والمرونة وحصول الإبداع.² و أكدت النظرية أنّ خصائص بيئة العمل إمّا أن تشجع الفرد أو تعيقه على أداء عمله، وذلك بغض النظر عن اتجاهات الفرد واستعداداته، وقدمت في هذا السياق تصورا حول القوة فمن وجهة نظرها هي وصول الفرد إلى خطوط المعلومات، الدعم والموارد وكذا فرص التعلّم والنمو... ومتى كانت هذه الخطوط ومصادر القوة غير متوافرة في بيئة العمل تصبح قدرة الموظف على التأثير ضعيفة أو معدومة ، وبالتالي فتحقق التمكين الهيكلي بالمنظمة غير ممكن في ظل هذه الظروف. وإنّ خلق الإدارة لظروف أكثر فعالية في العمل سيعزّز بلا شك شعور الفرد بالتمكين، فقد كان تركيزها آنذاك على إدراك الموظف للظروف الحقيقية الموجودة في محيط العمل وليس ما يشعر به بشكل نفسي³، عكس ما ركزت عليه Sprietzer سنة 1995 الحالة النفسية للفرد وما إذا كان يشعر بالتمكين أم لا أي ما يسمى بالتمكين النفسي (سوف يتم التطرق له لاحقاً).

ثانياً: أبعاد التمكين الهيكلي:

تباينت آراء واتجاهات الباحثين وتعدّدت وجهات نظرهم في تحديد أبعاد التمكين الهيكلي و التوصل إلى أبعاد متفق عليها، وعلى الرغم من الاهتمام المتنامي بموضوع التمكين في الأدبيات، فهناك ندرة في الوسائل التي تقيس وتقيّم مستويات التمكين في مكان العمل، وعند إجراء مراجعة نظرية لما قيل بخصوص هذه الأبعاد، تمت صياغة الجدول التالي الذي يوضح ما تيسّر الحصول عليه من وجهات النظر في هذا الجانب.

الجدول رقم (03): أبعاد التمكين الهيكلي من وجهة نظر بعض الباحثين والكتّاب

الأبعاد	المصدر
المشاركة بالمعلومات والمعرفة، مكافآت الأداء.	(Cook et al ,1997)
بناء الثقة، التأسيس المسائلة والمسؤولية، خلق الفرق، تدريب	(Clair, 1997)

¹ مريم شرع، مرجع سابق، ص 53.

² Mamjo Sharma, Gurvinder Kaur, Workplace empowerment and organizational effectiveness: an empirical investigation of Indian banking sector, Academy of banking studies journal, Vol.10, No.2, 2011, p106.

³ Heather Lashinger; et al, A longitudinal analysis of the impact of work place empowerment on work satisfaction, Journal of organizational behavior, No25, 2004, p528.

الفرق للعباية بالزبون (Customer care).	
المعلومات، المهارات، المعرفة، القوة، المكافآت	(Daft, 1997)
وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة الإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الفرقي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، البيئة الصحية.	(المغربي، 2001)
التركيز على الزبون، المعلومات، التحسين المستمر اتخاذ القرارات، نظم القياس، التدريب، علاقة زملاء، العمل بالمشرف، العلاقة بين أعضاء الفريق، علاقة الفريق مع الآخرين في المنظمة.	(Bodner, 2003)
الاستقلالية، تدفق المعلومات والاتصالات، الدعم والتحفيز، المعرفة والمهارات.	(ملحم، 2004)
المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية.	(Mullins , 2005)
الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب السلطة و القوة، دعم الإدارة.	(Halvarson , 2005)
إمكانية الوصول، الحالة الطبيعية أو السوية، التأثير، الاستقلالية، الانفتاح، التبادلية، الثقة، العلاقات المتناسقة.	(Isokaanta and johansson, 2006)
الوصول إلى المعلومات، التضمين والمشاركة، المسألة القابلية التنظيمية الداخلية.	البنك الدولي (www.worldbank.org)
تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت.	(Chelladurai, 2006)
المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل.	(Kreitner & Kinicki, 2007)
المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.	(الياسري ومحمد، 2007)
الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات.	(عبود و عباس، 2007)
المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة.	(Gupta, 2008)
القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت.	(Aswathappa, 2008)

التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا.	(Mazdarani, 2008)
شدة البأس، المعنى، الاستقلالية، التأثير.	(Slocum & Hellriegel, 2009)
السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية.	(Karakoc & yalimaz, 2009)
المعرفة و المهارات، الاتصالات، الثقة و الحوافز.	(Hasan. 2010)
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل والتحفيز.	(راضي ، 2010)

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا لأدبيات الدراسة

- وفي دراسة متأنية قام بها Sharma & Kaur سنة 2011 لمجموعة من الدراسات السابقة التي ذكرت مجموعة من الأبعاد وهي الأكثر ذكرا وهي كالتالي:¹
- مركز السيطرة: و يعني مدى تبرير النتائج المحققة من طرف الأفراد وإيعاز تحققها لقدراتهم الداخلية أو لأسباب خارجية، يعني (مركز سيطرة داخلي يُرجع فيه الأفراد تبرير النتائج لأنفسهم ومركز سيطرة خارجي يُرجع فيه الأفراد تبرير النتائج للغير)؛
 - تقدير الذات: وهو شعور عام بقيمة ذاتية (استحقاق ذاتي) يرتبط بشكل ايجابي مع التمكين؛
 - وضوح الدور: هذا البعد يقيس درجة وعي الموظف بمسؤولياته ودرجة السلطة الممنوحة له؛
 - الاستقلالية: وتتضمن الحرية في تنفيذ العمل واتخاذ القرارات المتصلة به دون الحاجة للمشرف؛
 - الاتصال والوصول إلى المعلومة: وهناك نوعين من المعلومات المهمة للتمكين، المعلومات المتعلقة برسالة وهدف المنظمة، معلومات متعلقة بالأداء، فضلا عن الاتصالات المنتظمة بشأن خطط المنظمة، وكذا الاقتراحات المقدمّة من الموظفين والتي تزيد الشعور بالتمكين؛
 - نظم المكافآت: وهو نظام بالمنظمة يعترف بمساهمات الأفراد في الأداء ويكافئهم عليها.
 - مناخ العمل: ويقصد به عموما مناخ المنظمة من حيث احترام الأفراد ذوو الاستحقاق والجدارة وتقدير معارفهم، بالإضافة للثقة والعلاقات المفتوحة والصريحة، والصادقة بين الأقسام والموظفين، وكلها إشارات لمناخ تمكيني بالمنظمة؛
 - المهارات والمعرفة: وهي مجموع المجهودات التي تقوم بها المنظمة لترقية مهارات ومعارف الموظفين، وتقديم الدعم للمجهودات الفردية وكذا استحسان (تقدير) سلوك الإبداع، والابتكار المتضمن في هذا البعد.

¹ Manjo Sharma and Gurbinder Kaur, op. cit, pp109-110.

المطلب الثاني: التمكين النفسي

أولاً: المفهوم والخلفية النظرية:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار¹. ويمكن القول بأنّ Conger & Kanungo سنة 1988 من رواد هذا المدخل لفهم التمكين، حيث قاما بتعريف التمكين على أنه: "عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين الأفراد داخل المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الشعور بالضعف ومحاولة التخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد تقديم المعلومات اللازمة والفعالة للموظف"².

ثمّ قام Thomas & Velthonse سنة 1990 بالتوسع في هذا المفهوم وإكمال العمل الذي أنجزه الباحثان السابقان وذكرنا بأنّ التمكين هو أكثر المفاهيم تعقيداً ولا يمكن التوصل إلى توضيح كليّ (شامل) في مفهوم ذو بعد أحادي كالفعالية الذاتية، لذلك عرّفا التمكين من وجهة نظرهما بأنه: "تحفيز المهام الداخلية { أي أنّ مهام الوظيفة التي يؤديها الفرد هي مصدر التحفيز لهذا الفرد وهذه المهام هي التي تجعله يحس داخلياً بالتمكين النفسي } وهذا الشعور يظهر في أربعة أبعاد إدراكية هي: (الشعور بمعنى وقيمة ما يقدمه الفرد من عمل، الشعور بالتأثير على المحصلات والنتائج داخل المنظمة، حرية الاختيار أو الإدارة الذاتية) التي تؤثر في مجملها على دور عمله وسياقه في محيط المنظمة"³.

ثمّ جاءت Sprietzer سنة 1995 بالمدخل النفسي للتمكين والذي يعتمد خاصة على اقتراح Thomas & Velthonse سنة 1990 الذي يظهر فيه التمكين من خلال أربعة أبعاد إدراكية توجه الفرد نحو دور عمله، حيث كانت Sprietzer أول من طوّرت أداة لقياس أو تقييم الأبعاد الإدراكية (قياس مستوى التمكين النفسي المتعدد الأبعاد)⁴.

ومن خلال ما سبق يلاحظ أنّ النظرية الحديثة اختبرت مفهوم التمكين النفسي من خلال منظورين وفي كليهما تم التركيز على التمكين كونه حالة تحفيزية. حيث يرى المنظور الأول: المفهوم التحفيزي كتعزيز شعور العاملين بالفعالية الذاتية وهذا عند Conger & Kanungo حيث أنّ الفرد في هذه الحالة يكون محفزاً عندما يؤمن بأنه يمتلك القدرة على حل المشكلات التي تعترض عمله بنجاح ومن خلال تخويل الصلاحيات لهم، حيث أوضح الباحثين أنّ التخويل 'enabling' يتضمن خلق ظروف تعمل على زيادة التحفيز لانجاز المهام المتعلقة بعمل ما وذلك من خلال تنمية الشعور القوي بالفعالية الشخصية. أمّا المنظور الثاني: فقد قام كل من Thomas & Velthonse بإنهاء العمل الذي يعود أساساً إلى Conger & Kanungo، وكلا العاملين يشتمل على افتراض أن المضمون التحفيزي لهذا البراداييم (نموذج التمكين النفسي) يتضمن الفعالية الذاتية بالإضافة إلى

¹ يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص30.

² Isaiah O.ugboro , op. cit, pp237.

³ Ibid. p237.

⁴ Ibid, p238.

تحفيز المهام الداخلية¹.

و فيم يلي بعض التعريفات الخاصة بالتمكين النفسي:

التعريف 1: "التمكين حالة ذهنية والعامل مع هذه والعامل يشعر بالتحكم في الوظيفة التي يؤديها، الإدراك بسياق العمل المنجز، المساءلة بخصوص مخرجات العمل الفردي، المشاركة في المسؤولية، العدالة في المكافآت المبنية على أساس الأداء."²

التعريف 2: "التمكين حالة إدراكية تتعلق بشعور الفرد بالسيطرة والتحكم المدرك، الكفاءة المدركة، الهدف الداخلي، الالتزام العاطفي، الالتزام الطبيعي." والتمكين هنا يمكن اعتباره مفهوم متعدد الأوجه المؤثر على مختلف الأبعاد النفسية.³

● السيطرة المدركة: وتتضمن الشعور المتعلق بالسيطرة والتحكم، صناعة القرار، توفر الموارد والاستقلالية في برمجة وأداء العمل.

● الكفاءة المدركة: وتعكس التحكم في الدور (الوظيفة) من خلال انجاز الفرد للعمل بمهارة عالية والتنفيذ الناجح للمهام.

● هدف داخلي: يعكس هذا المجال نظرة الحماس لدى الأفراد وشعورهم بالملكية والقوة الممنوحة لهم من طرف الإدارة.

● الالتزام العاطفي: ويعكس درجة الارتباط العاطفي للفرد واندماجه بمنظّمته الذي ينتج عنه ارتباط قوي بأهداف المنظمة وكذا الرغبة في بقائه جزءاً منها وهذا الالتزام ناتج عن حاجته لها.

● الالتزام الطبيعي: وهي درجة إحساس الفرد بمعنى الالتزام بالبقاء بالمنظمة، فالفرد يجدر به الالتزام بمنظّمته، ومثال ذلك عندما تستثمر المنظمة في تدريبه فالفرد من باب المجازاة أو الوفاء بالدين، يشعر بالالتزام ويبذل الجهد في عمله.

التعريف 3: ذكرت دراسة Whetter & Cameron سنة 1998 بأنّ جعل الأفراد مُمكنين أي مساعدتهم على تنمية إحساسهم بالثقة والتغلب على شعورهم بعدم القدرة أو الإحباط ومنحهم القوة والتحفيز لأداء نشاطاتهم.⁴ ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

- أنّ التمكين النفسي هو أسلوب للتمكين يحدث من خلال التحفيز؛
- يتكوّن مفهوم التمكين النفسي من مجموع إدراكات وشعور بالفعالية تنشأ من الموظف في الأصل؛
- تحقق التمكين النفسي يتطلب فلسفة تنظيمية وقيادية تسبقه؛
- التمكين النفسي يتضمن وجود أربع أبعاد إدراكية هي: شعور العامل بوجود معنى لما يقوم به من

¹ Judith Ann Hausner, **An examination of the relationship between psychological empowerment and professionalism in nursing**, doctor dissertation, The university of Iowa, USA, 2002, pp13-14.

² Sara Siami, Mohammed Gorji, op. cit, p21.

³ Rama Krishna, **psychological empowerment and organizational commitment**, The LCFAI journal of organizational behavior, Vol5, N4, 2007, pp26-27.

⁴ Hassan Darvish, Malihe Norozi, **studying the relations of organizational learning with employee empowerment: a case study at Tehran social security organization**, Annals of the university of petrosani, economics, Vol11, N3, 2011, p70.

عمل، الشعور بأن لديه القدرة على انجاز عمله بشكل جيد، شعوره بالإرادة الشخصية والاستقلالية في تنفيذ مهام عمله، وأخيراً شعوره بالتأثير على محصلات العمل وعلى ما يحدث في منظمته.

وتاريخياً يُمَدُّ التمكين النفسي جذوره إلى نظريات وممارسات الإثراء الوظيفي وخصائص الوظيفة خاصة أن Hackman & Oldham سنتي 1976 و 1980 قد أشارا بأن الخصائص المحورية للوظيفة تحسن التحفيز الداخلي والحالات النفسية للفرد من خلال ايجابية الأدوار (سيتم شرح النموذج لاحقاً).

حيث ذكر Thomas & Velthouse سنة 1990 بأن التمكين النفسي متضمناً للأبعاد الإدراكية الأربعة يرتبط بالحالات النفسية في نموذج خصائص الوظيفة، ومثال ذلك بُعد معنى العمل يتماثل مع مفهوم أهمية العمل عند Hackman & Oldham، لا يتضمن بُعد التأثير وبالتالي فالموظفين قد يشعرون بالمعنى والمقدرة، وحتى الإرادة الشخصية ولكنهم قد لا يشعرون على الإطلاق بأنهم يستطيعون التأثير على المحصلات الإستراتيجية و التشغيلية في عملهم¹، وهذا يمكن أن يضاف إلى التمكين النفسي واعتباره أشمل من الإثراء الوظيفي، وهناك أساس نظري آخر لتحليل المدخل النفسي للتمكين هو الفعالية الذاتية.

ويشير نموذج خصائص الوظيفة لـ Hackman & Oldham سنة 2000 على وجود خمس خصائص جوهرية للوظيفة تؤثر على إدراك الفرد وتحفيزه وتزيد الرضا لديه وتحسن من أدائه وهي:²

- وحدة العمل: أي إلى أي درجة يستطيع الفرد أن يؤدي وظيفته من البداية غلى النهاية؛
- أهمية العمل: أي إلى أي درجة يرى الفرد عمله ذو أثر ومعنى لديه ولدى الآخرين؛
- تنوع المهارات: عندما يكون للوظيفة التي يؤديها الفرد أكثر من نشاط فهذا يلزم الموظف القيام بعدة مهام وبالتالي امتلاك عدة مهارات؛
- الاستقلالية: أي الدرجة التي تمنح فيها الوظيفة للموظف حرية التصرف والتحكم بشأنها؛
- التغذية العكسية: الدرجة التي يمنح فيها العمل ونتائجه بنفسه تغذية عكسية (تقييم للفرد) في كيفية أداء هذا العمل.

ثانياً: أبعاد التمكين النفسي:

من التعاريف المتعلقة بالتمكين النفسي يلاحظ أنه يشتمل على أربعة أبعاد إدراكية تحسن شعور الفرد وتجعله ممكناً نفسياً، وهذه الأبعاد هي كالتالي:³

- الشعور بالمعنى: أو الإحساس بالجدوى، ويعنى مدى إدراك الفرد لكون المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، ويتحقق ذلك من خلال حدوث التوافق بين أهداف وقيم ومعتقدات الفرد من جهة، مع متطلبات وأدوار العمل من جهة أخرى، فإذا كانت النظرة هنا منسجمة وإيجابية

¹ Tae jan cho, op. cit, p36.

² Ma Regina Hechanova ;et al ,psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers ,Asian journal of social psychology, N9, 2006, p73.

³ رامي جمال أندراوس، عادل معاينة، مرجع سابق، ص ص 132-133. (بتصرف)

فإن الوظيفة تصبح ذات قيمة ومعنى، وبالتالي يصبح عمل الفرد محركاً له ويدفعه إلى الولاء والالتزام.

- الشعور بالكفاءة (المقدرة أو الجدارة): أو الإحساس بالأهلية، أي أن الفرد هنا يجب أن يكون واثقاً بقدراته الذاتية، وتعكس الجدارة ببساطة مدى شعور الفرد بامتلاكه القدرة، والمهارة، اللازمة لإنجاز عمله، فضلاً عن ثقته بقدرته على القيام بالأعمال الموكلة إليه بكفاءة وفعالية.
- الشعور بالإرادة وحرية الاختيار: أو الاستقلالية، وتعني إدراك الفرد بأنه يمتلك الحرية في تحديد طرق تنفيذ عمله، بما يمنحه الحق في اختيار البدائل المناسبة بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص.
- الشعور بالفعالية والتأثير: ويعني إدراك الفرد بأن له تأثير على القرارات والسياسات والاستراتيجيات المرتبطة بعمله، أو بمعنى آخر يمكن القول أنه يعكس إحساس الفرد بمدى قدرته على المساهمة والتأثير في النتائج والمخرجات.

والملاحظ أن العديد من الدراسات تبنت هذا النموذج ودافعت عنه، والتي نذكر من بينها دراسة Pitts سنة 2005 التي أكدت على أن التمكين شعور مستمر ومتواصل وهدف في حد ذاته، إذ ينبع أساساً من رؤية الفرد لنفسه وإدراكه لأهمية عمله وأن لديه الجدارة والحرية والتأثير لتحقيق هذا الهدف.

ورغم الانتشار الواسع الذي عرفه نموذج Spreitzer سنة 1995 حول التمكين النفسي إذ طُبق في العديد من البيئات والقطاعات لدراسة مستويات التمكين، إلا أنه ومع مرور الوقت تعرض للانتقاد ولعديد من محاولات التعديل، مثل دراسة Lee & koh سنة 2001 التي حاولت توسيع مفهوم التمكين النفسي من خلال ربطه بسلوك المشرف أو المدير، الأمر الذي يجعل منه قائماً على مظهرين أساسيين هما:¹

- المظهر الأول: ويتمثل في سلوك المدير المؤيد والداعم، والذي يسعى بجد وقناعة لكي يُمكن موظفيه؛
- المظهر الثاني: الحالة النفسية للموظف الناتجة عن التمكين.

وبصيغة أخرى يمكن القول أن هذه الدراسة تنظر لسلوك المدير كسبب للتمكين، ومدى انعكاس ذلك على إحساس وشعور العاملين كنتيجة للتمكين، فالمظهرين يعتبران مسبباً وأثراً للتمكين، فالتمكين لا يقتصر فقط على إعطاء القوة للموظف، بل يظهر من خلال دعم ومساعدة المدير للعاملين من أجل إظهار مقدرتهم في العمل.

المطلب الثالث: سلوكيات القائد التمكينية (أسلوب التمكين القيادي)

أولاً: المفهوم والخلفية النظرية:

يمكن اعتبار التمكين وفق هذا المدخل أسلوباً من أساليب القيادة الحديثة حيث يقوم هذا الأسلوب على دور القائد(المدير) وعلاقته الإيجابية مع موظفيه والتي تتسم بالشراكة بينهما، وذلك على أساس الثقة المتبادلة

¹ Spritzer, G, Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, Academy of Management Journal, Vol.38, N.5, USA, 1995, p1442 – 1465.

والمصالح المشتركة، ومن هنا لا بدّ قبل الخوض في موضوع سلوكيات القائد التمكينية تبين طبيعة علاقة المشرف بمرؤوسيه حيث أن تطوّر هذه العلاقة و اختلافها من موظف إلى آخر يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار، ذلك أن استجابة الموظفين لنظام الرقابة يختلف وهذا الاختلاف أساسه إدراك كل فرد بطريقته المختلفة للمحيط (مناخ) العمل الذي ينشط فيه واستجابته له، بالإضافة إلى الاختلاف في خلفياتهم وشخصياتهم وتجاربهم وكذا اتصالاتهم بالمشرف، ومثال ذلك فالمشرف يمكن أن يتصرف بالأسلوب (النمط) الديمقراطي لمّا يتعامل مع موظف ذو خبرة ويكون أوتوقراطياً لمّا يعاقب موظف ذو خبرة أقل، أو يمكن للموظفين أن يروا نفس سلوك المشرف بشكل مختلف ومثال ذلك أنّ المشرف الذي يزيد بشكل مطرد معايير الأداء يمكن النظر إليه من قبل الموظفين على أنه عمل فيه تحدّي لهم في حين أن بعض الموظفين يرون نفس السلوك على أنه غير مشجع ومهدّد لهم.¹

وعُرفت الممارسات القيادية التمكينية أو (سلوكيات القائد التمكينية) بأنها صنف مهم من السلوكيات الإدارية خصوصاً أنها ترتبط بكل من فعالية القائد ونجاح محاولات التمكين من أجل بناء أو إقامة سلوكيات تمكينية من خلاله واعتبارها مكوّن هام في بناء مفهوم التمكين بشكل كلي ومتكامل، وهناك ثلاث مهام يجب تحديدها والتوصل إليها في هذا المجال:²

- تحديد نوع سلوكيات القائد التي يمكن اعتبارها سلوكيات تمكينية؛
- توضيح كيف لسلوكيات القائد التمكينية أن تقود إلى بناء مفهوم متكامل عن التمكين؛
- كيف تؤثر سلوكيات القائد التمكينية على الأفراد.

يتّصف التمكين في هذا المدخل بأنّه إعادة توزيع أو نقل سلطة (قوة) صناعة القرار للأفراد الذين لا يملكونها ومنح الفرد سلطة لممارسة وظيفته، بحيث يكون أقدر على حل مشاكل العمل و أكثر مساهمة في تخطيط وتنفيذ المهام. لذا فإنّ سلوكيات القائد التمكينية تخلق مناخاً يعزّز فرص النجاح ويُعطي الموظف من خلاله أكبر قدر من المسؤولية، والسلطة في اتخاذ القرار، المعلومات وكذا الحافز والدعم من أجل العمل.³

ومن خلال ما سبق فإنّ التمكين المعتمد على القيادة أو سلوكيات القائد التمكينية تتّسم بما يلي:

- منح الموظف الكفاء حرية التصرف والصلاحيّة، والاستقلالية في تنفيذ أعماله؛
- منح الموظفين مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة؛
- إقامة علاقات من الثقة المتبادلة والشراكة في المصالح بين القائد والموظف؛

¹ Carl Cakra, **compliance and constructive contributions in organization: effects of managerial control styles on proactive employee behaviors**, Unpublished doctoral dissertation, Themple university, 2000, pp5-7.

² Chun Hui, op. cit, p14.

³ Sonet Van Schalkwyk et al „Job insecurity, leadership empowerment behavior, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory, SA journal of human resource management, Vol8, N1, 2010, p2.

- تشجيع الاتصال المفتوح وتقبل الآراء والاحترام المتبادل؛
- تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية وعلى التعلّم والتطوير الذاتي؛
- دعم مشاركة العاملين في عملية صناعة القرار.

ثانياً: مقياس سلوكيات القائد التمكينية:

اهتم العديد من الباحثين بدراسة سلوكيات القائد التمكينية وعرضوها في شكل مقياس اعتمده أغلبهم:¹

- التعبير عن الثقة بالمرؤوسين: وهذا النوع من السلوكيات يشمل العنصرين التاليين:

أ. ليكون القائد مُمكنًا يجب أن يظهر الثقة لمرؤوسيه؛

ب. يجب أن يعتقد القائد يقينا أن المرؤوسين يمكنهم أن يحققوا ما هو متوقع منهم.

وهكذا فالتعبير عن ثقة القائد في أداء المرؤوسين هو نوع من سلوكيات القائد التمكينية، ويمكن تعريفه على أنه تعزيز وإظهار القائد للثقة في قدرة مرؤوسيه على تحقيق الأداء العالي ويتضمن هذا الاعتراف بانجازاتهم.

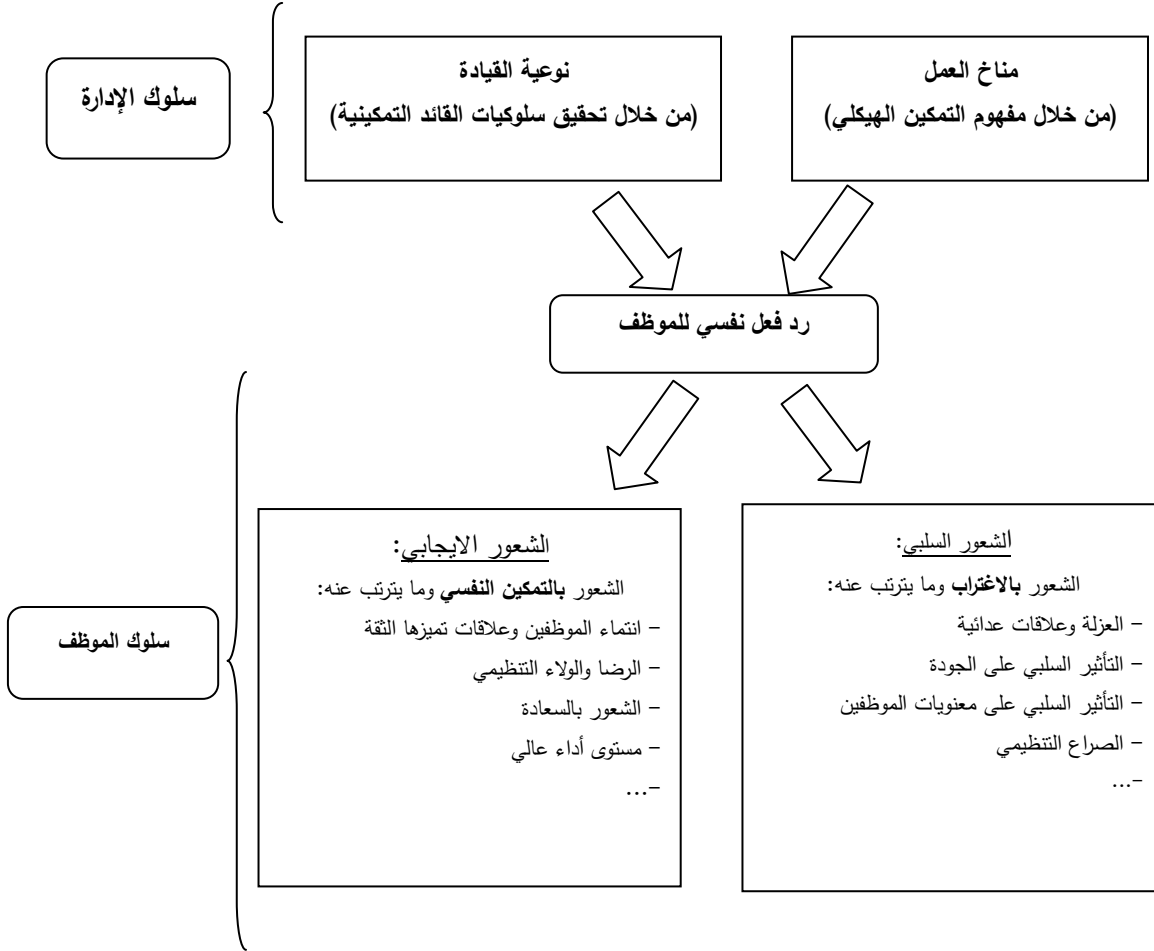
- التشجيع على المشاركة في صنع القرار: وقد حاز هذا البعد على اهتمام كبير من قبل الباحثين، فالقادة هنا عليهم اعتماد أسلوب الإدارة التشاركية وتطبيق هذا الأسلوب يتراوح بين تشجيع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم. ووصولاً إلى منح الأفراد الحرية في صناعة القرار، ويمكن تعريفه أيضاً أنه درجة استعانة القائد بمدخلات من المرؤوسين حول مشكلة قائمة مع ضمان إشراك الأفراد واندماجهم في عملية صناعة القرار، كما يشمل هذا خلق الفرص للأفراد للتعبير عن آرائهم المتعلقة بالعمل واتخاذ قرارات تشاركية مع الإدارة.
- منح الاستقلالية بدل القيود البيروقراطية: أكدت بعض الدراسات أنه لإخضاع الأفراد لتجربة التمكين يجب أن يكونوا أحراراً من القيود البيروقراطية ويشمل هذا تبسيط القواعد التنظيمية، تقليل الإجراءات الإدارية وتقليص مستويات السلطة ونطاق الإشراف كما يشمل أيضاً تحرير الأفراد من حالة الشعور بالضعف وقلة التأثير حتى يتمكنوا من إبداء سلوكيات المبادرة وتحقيق الأهداف بالطرق التي يجدونها مناسبة.
- تحسيس القائد بأهمية ومعنى العمل: وهي سلوكيات يظهرها القائد من خلال الإلهام بقيمة ومعنى الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، ربط مهام الموظف بقيم وقضايا اجتماعية.

وفي الأخير يشرح الشكل التالي سلوك الإدارة في المنظمة الذي ينعكس إما سلباً أو إيجاباً على سلوك الأفراد وتمكينهم من عدمه حيث أنّ أداء الأفراد وسلوكياتهم تتشكل من خلال عدّة معطيات

¹ Ahearne, j.M, op. cit, pp 24-30.

أهمها: شعور الفرد باستقراره النفسي والثقة في ذاته وفي علاقاته مع الآخرين، بالإضافة إلى إدراكه لواقع البيئة الإدارية التي يعمل في ظلها والتي تمثل بدورها المناخ التنظيمي أو محيط العمل.

الشكل رقم (03): علاقة سلوك الإدارة بتمكين الموظف



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا لأدبيات الدراسة

المطلب الرابع: علاقة التمكين النفسي بالتمكين الهيكلي والقيادي

عند مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتمكين نرى بأنّ هناك إشارة إلى وجود تمييز واضح بين كل مدخل من مداخل التمكين (الهيكلي، النفسي، والقيادي) وذلك لأن لكل مفهوم تعاريفه، خلفياته النظرية، أبعاده... فأدبيات التمكين الهيكلي ركّزت على الهياكل التنظيمية والممارسات التي تحوّل السلطة الإدارية والمسؤولية من أعلى إلى أسفل، أو أنه انحدار للسلطة، في حين أنّ الأدبيات التي تناولت دراسة التمكين النفسي، فقد ركزت بشكل أساسي على الحوافز وعلى الحالات النفسية التي تشكل الإدراك لدى الفرد، فالتمكين النفسي إذا يعبر عن اعتقادات واتجاهات تنشأ من الموظف بالأصل على عكس التمكين الهيكلي الذي ينشأ من المناخ التنظيمي وكذا الهيكل الذي تعتمده المنظمة ومدى بساطته أو تعقده... وبالتالي فالتركيز على التمكين النفسي وحده بدون منح السلطة الحقيقية للموظفين لاتخاذ القرار (من خلال التمكين الهيكلي)، أو دون تحلي وممارسة المسؤولين في

المنظمة لبعض الصفات القيادية التمكينية (سلوكيات القائد التمكينية) يمكن أن يعجل من فشل برامج التمكين المعتمدة ذلك أنّ الموظف سيستخف من نوايا الإدارة في إنجاح مشروع التمكين في المنظمة. وبعبارة أخرى فالتمكين الهيكلي، وسلوكيات القيادة التمكينية، هي مفاهيم تدل على وجود أو عدم وجود الظروف التمكينية في محيط العمل بينما التمكين النفسي للموظف ما هو إلا رد فعل إزاء هذه الظروف. ويمكن فهم عملية التمكين على أنّها معادلة من طرفين وتكتب بالشكل التالي:¹

$$\text{قيادة تمكينية} + \text{تمكين هيكلي} + \text{موظف مُمكن نفسياً} = \text{نجاح عملية التمكين}$$

أي أنّ علاقة المنظمة بالفرد هي علاقة تكاملية في إطار إنجاح عملية التمكين. والدراسة الحالية تتناول التمكين باعتباره مفهوماً متضمناً لبعدين الهيكلي والنفسي واختبار أثره على الأداء البشري، لأن التمكين يقاس بشكل أساسي من خلال تصورات المرؤوسين فيما يتعلق بأبعاد التمكين وهذا لا يعني تجاهل الجانب السلوكي المتعلق بالمشرّفين فعلى سبيل المثال حتى لو كانت علامات المرؤوسين عالية في جميع الأبعاد فلا يمكن القول بأنّ هؤلاء الموظفين يتمتعون بالتمكين إذا لم يكن مشرفوهم قد فعلوا شيئاً مقصوداً لتمكينهم.

المبحث الثالث: الجوانب الأساسية المتعلقة بمفهوم التمكين

تؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق بعض المقومات الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين، وأعدت الكثير من النماذج لتطبيقه وتبيان أشكاله ومستوياته في المنظمة، كما استعرضت انعكاسات ونتائج تطبيقه والعوائق التي تواجهه مع الأفراد والإدارات في المنظمات، لذا من خلال هذا المبحث سيتم التعرض لمختلف الجوانب المتعلقة بالتمكين في المنظمات.

المطلب الأول: متطلبات التمكين وشروطه

إن توفر مجموعة من المستلزمات الأساسية يعد أمراً ضرورياً قبل وأثناء وبعد عمليات التمكين، حيث تعتبر بمثابة الدعائم والمرتكزات التي تضمن النجاح. والملاحظ أن الدراسات والبحوث تختلف في تحديدها وفيما يلي أهم ما ورد فيها حول ذلك.

أولاً: متطلبات وركائز التمكين:

تشير دراسة Holand سنة 1997 إلى أنه لكي تكون عمليات التمكين فعالة وناجحة لا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، هذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة، والتفاعل بين هذه جميعاً.²

¹ أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي السابع حول: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "الفرص والآفاق والتحديات"، جامعة الزيتونة، الأردن، 2009، ص16. (بتصرف)

² محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص106.

وترى دراسة Spector سنة 1995 بأنّ مستلزمات التمكين ينظر إليها من خلال بعدين، البعد المهاري الذي يتطلب اكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي عن طريق التدريب، وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة، والبعد الإداري الذي يتطلب توزيع صلاحية اتخاذ القرارات على الأفراد العاملين.¹

وتضيف دراسة Lashley سنة 2001 مؤكدةً على أن التمكين يتطلب جهود تشمل إعادة هيكلة المؤسسة وأنظمتها وعملياتها إن أردت أن تحقق نتائج ملموسة، وأن الفشل في تطبيقه يعود في اغلب الأحيان إلى سوء توفير وتنفيذ مستلزمات التمكين الأساسية مثل: المناخ التنظيمي المناسب، وإيجاد الثقة بين الإدارات والعاملين، وتحقيق متطلبات المعرفة، وتوفير قنوات الاتصال الصحيحة لتبادل المعلومات، وإيجاد الحوافز التي تدفع من يتحمل المسؤولية لمزيد من الفعالية.²

والحقيقة أن الباحث عن مستلزمات التمكين الهيكلي سيصادف العديد من النماذج، التي وان اختلفت في بعض الجزئيات إلا أنّها تصب في نفس الإطار العام، لذا سيتم الاسترشاد ترشد في هاته الدراسة بالنماذج الثلاثة الآتية:

1. نموذج دراسة (المعاني سنة 2008):

والذي يقسم مستلزمات التمكين إلى العناصر التالية:³

- القيادة الممكنة: تعتبر القيادة مستلزماً مهماً لتمكين العاملين، حيث تعتبر أحد أدوات القوة كما جاء في نموذج Kanter. ويجب أن تكون هذه القيادة مُمكنة بحيث تفوض الصلاحيات للمستويات الدنيا، وتشارك العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وتحفزهم على التوجه نحو الإبداع، وتكافئهم على القيام بالمبادرات الخلاقة، والأهم أن تعمل على إيجاد الثقة بين المنظمة والعاملين.
- وهذا يتطلب أن تكون هي نفسها مُمكنة، وتمتلك الصلاحيات والسلطات الواسعة، وتمارسها فعلاً بحيث تستطيع أن تتخذ القرارات بدون عودة إلى المستوى الأعلى.
- العمليات المُمكنة: يتطلب تحقيق التمكين تكييف وتحسين العمليات الأساسية كالتنسيق بين وحدات العمل والعاملين، وإجراءات الوصول إلى البيانات والمعلومات وخاصة وصول العاملين إلى المعلومات الحساسة، بالإضافة إلى توفير نظم معلومات فعالة تساعد العاملين على الأداء الجيد واتخاذ القرارات المناسبة والسليمة.
- وتأتي أيضاً عملية تدريب العاملين من بين أهم مستلزمات التمكين، بحيث يجب أن تهدف إلى الرفع المستمر لكفاءة العاملين وتحسين أدائهم حتى يستطيعوا مواكبة التغيير والتطوير، وهذا ما يتطلب أيضاً برامج فعالة لتحفز العاملين ودفعهم نحو الانغماس في العمل بفكر إبداعي وسلوك فعال.
- الثقافة المُمكنة: تمثل الثقافة مستلزماً آخر من متطلبات التمكين الأساسية، كونها تلعب دوراً كبيراً في

¹ قاسم أحمد وآخرون، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 12، جامعة تكريت، العراق، 2008، ص 102.

² محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص 106.

³ أحمد إسماعيل المعاني، مرجع سابق، ص 35، 43. (بتصرف)

غرس القيم والسلوكيات الذي تحتاجها المنظمة، خاصة السلوك الذي لا يمكن تحديده رسمياً بشكل مسبق، ولهذا نجد أن المنظمات الناجحة والتمتيزية تشترك في كونها تملك ثقافة قوية ومؤثرة تغرس قيم التمكين وتشجع على التغيير نحو تحقيق متطلباته.

وهذا ما أكدته دراسة Martin سنة 1992 حيث بينت أن التنفيذ الفعال للتمكين يتطلب ثقافة تنظيمية داعمة، تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكياته، وترتكز أساساً على تمكين العاملين. وتناولت أيضاً دراسة Hill & Huq سنة 2004 الثقافة حيث اعتبرتها من العناصر الأساسية للتمكين، كونها تغذي تمكين القيادات، وتُسرع في تطبيق العمليات المُمكنة وبالتالي تشجع العاملين على إدارة أنفسهم.

• إدارة المعرفة: إن تطبيق التمكين يتطلب توسعة معارف العاملين بشكل مستمر، وهذه التوسعة لا يمكن تحقيقها دون الاهتمام بإدارة المعرفة كعملية أساسية، وهذا أمر طبيعي فكلما زادت خبرة الفرد زادت معها مهارته ومكتسباته المعرفية، الأمر الذي يعزز قدرته على تأدية مهامه بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر، وبالتالي المشاركة بفعالية في عملية صنع واتخاذ القرار.

وتتطلب إدارة المعرفة من المنظمات أن تسعى للقيام بكل ما يلزم لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المعرفية المتوافرة، الأمر الذي يتطلب منها القيام بعدد من العمليات المعرفية مثل: السعي لاكتشاف المعارف الجديدة، الإمساك بالمعارف المتوافرة، والأهم عدم احتكار المعرفة ومشاركة الآخرين بها، واستخدامها بما يعزز تطبيق التمكين بطريقة فعالة.

• فرق العمل: يمثل استخدام فرق العمل مستلزماً آخر من متطلبات التمكين، فحتى تتوافر للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين في المنظمة ككل. وأفضل وسيلة لتكوين ذلك الإدراك هو أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقدراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منعزلاً، وفي هذا الصدد تؤكد دراسة John & AL سنة 2006 على أن المنظمة المعاصرة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل بما يهيئ لبروز فرق العمل بشكل فعال.¹

وتؤكد دراسة Little & Ferris سنة 2002 على أن فرق العمل ذاتية الإدارة* (أي المُمكنة) تعد من أفضل الأساليب الإدارية التي تحقق المرونة، وتساعد على تحسين الإنتاجية وخفض التكلفة. وتضيف دراسة Besterfield & Al سنة 2003 أن من بين أهم الأسباب التي تستدعي استخدام فرق العمل أنها توفر سهولة ومرونة في الاتصال المباشر بين الأعضاء، مما يساعد على الوصول إلى الحلول الناجحة والمقبولة من قبل الجميع في وقت قصير، كذلك يمكن أن يكون انجاز المجموعة أعلى من مجموع الانجاز الفردي للأعضاء، ويعزى ذلك إلى التنظيم والتعاون والتكامل بين الأعضاء.²

¹ محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص 108.

* فرق العمل ذاتية الإدارة: وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية، وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في عدة مجالات. للمزيد يرجى الإطلاع على:

إحسان دهش جلاب وآخرون، فرق العمل مدخل مفاهيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص 39.

² Besterfield, D, H., Total Quality Management, Prentice-Hall, USA, 2003, p 98.

• تكنولوجيا الإنتاج: تعتبر التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج من أهم المحددات التي تؤثر على تمكين العاملين، وذلك لتأثيرها المباشر على تحقيق الكفاءة والتميز، حيث أن توافرها وتوافقها مع القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد على تمكين العاملين. إذ تؤكد دراسة Chandler سنة 1977 على أنّ أهمية تكنولوجيا الإنتاج تكمن في اعتبارها وسيلة لزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة وتحقيق الجودة، بالإضافة إلى تطلبها للكثير من المهارات مما يجعلها وسيلة فعالة لتحفيز العاملين.¹

2. نموذج دراسة (العساف سنة 2006):

والذي يرى أن التمكين يتحقق من خلال توافر المتطلبات الآتية:²

- الثقة الإدارية: وتعتبر أساس التمكين، فعندما يثق المديرون في موظفيهم ويعاملونهم معاملة تفضيلية، مع إمدادهم بمزيد من المعلومات والاختيار، فإن ذلك مؤداه تمكينهم من حرية التصرف حيال الأعمال التي يؤديها بمرونة وسهولة.
- الدعم الاجتماعي: لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي فلا بدّ وان يشعروا بالدعم والتأييد من قبل رؤسائهم وزملائهم الأمر الذي يزيد من مدى التزامهم تجاه المنظمة، ويمرور الوقت يؤدي هذا إلى زيادة في مستويات الانتماء والولاء وبالتالي تحقق نتائج التمكين.
- الأهداف والرؤية المستقبلية: يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين الوظيفي إذا أدرك العاملون فيها أهداف الإدارة العليا، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ورؤيتها في كيفية التعامل مع الأزمات. ويترتب عن ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظارهم الأوامر والتوجيهات، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها.
- فريق العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد أهمية عمل الفريق لتنفيذ المهام، من خلال مشاركتها الفعالة في صنع واتخاذ القرارات التي يجب أن تأخذ بمحمل الجدية من قبل الإدارة العليا. كما أن فرق العمل تعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد لأنها تتمتع بموارد أكثر، وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرار.
- الاتصال الفعال: يعد نظام الاتصال في المنظمات المعاصرة المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة العليا أدركت أنها لن تنجح في حل مشاكل العمل بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلات ليست متوفرة لديها دائما بالشكل الكافي، وإنما لدى الأشخاص المتأثرين بها أي الأكثر قربا من مواقع الإنتاج والتسويق، ولذلك لا بد من تشارك وتبادل المعلومات بين الإدارة العاملين ليتم التوصل إلى حلول فعالة وسريعة، ولضمان ذلك لا بدّ من تقليل المستويات التنظيمية ذات الطبيعة الإشرافية.
- التدريب المستمر: حقيقة لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب المناسب والمستمر لإكسابهم

¹ محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص 108.

² حسين موسى العساف، مرجع سابق، ص 37-38. (بتصرف)

المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف. حيث يعد عنصرًا أساسيًا لبناء المنظمة واستمرارها لأنه يزيد من حماسة العاملين، ويشجعهم على زيادة الخبرات وتوظيفها بشكل فعال.

3. نموذج دراسة (Yuki & Becker سنة 2006):
والتي حاولت بشكل مميز تحليل المتطلبات التنظيمية للتمكين الهيكلي وذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): المتطلبات التنظيمية لتطبيق التمكين الهيكلي

المتطلبات	سلبيتها في المنظمات غير الممكنة	إيجابياتها في المنظمات الممكنة
الهيكل التنظيمي	درجة عالية من المركزية، هيكل رسمي، كلفة منخفضة، منتجات وخدمات معيارية.	لامركزية ورسمية واطنة أو طبقا لاحتياجات الزبائن، تنوع كبير في المنتجات والخدمات.
الثقافة التنظيمية	ثابتة (مستقرة)، عمليات كفوءة ولا يسمح بالأخطاء، سياسات داخلية، نقد الأفكار الجديدة، منافسة داخلية غير بناءة، تجنب المخاطر والتركيز المفرط على الوضع الراهن.	مرونة، تعلم، مشاركة، الإنصاف، التشاور في الأفكار، تقدير ومكافآت، الآلية لتطوير الأفكار الجديدة، تدفق فاعل للأفكار، الرؤيا المشتركة.
تصميم الوظيفة	بسيطة، مهام روتينية ومكررة، تكنولوجيا محددة من قبل الجهات العليا لتوضيح تدفق العمل، خدمة الزبون في الأمد القصير فقط وفي المكان الذي تقدم فيه الخدمة.	معقدة، مهام غير روتينية وصعبة، تكنولوجيا مرنة، التأكيد على مشاركة الزبون وبناء علاقات مستمرة معه.
الوصول إلى الموارد	الموارد نادرة وغير متوفرة.	الوصول متاح إلى الموارد اللازمة من الأموال، المواد، التسهيلات، والمعلومات.
مكافآت العاملين والمالكين	غير موجودة أو قليلة.	العاملون ينظر إليهم كمساهمين أو مالكين ويحاولون الاستثمار لتحقيق نجاح المنظمة.
خصائص ومهارات العاملين	تحفيز منخفض للإنجاز، ثقة قليلة بالنفس، رقابة خارجية موجهة.	انخفاض مهارة العاملين ربما تكون مفيدة لأنها تتطلب بذل جهود أكثر في التمكين، العاملون بحاجة إلى الإنجاز، ثقة عالية بالنفس وكفاءة ذاتية، رقابة داخلية موجهة.
الاستقلالية	حرية قليلة في اتخاذ القرارات.	حرية كبيرة في صنع واتخاذ القرار.
الثقة المتبادلة	منخفضة.	مرتفعة.
اختيار القائد	يتم اختياره من قبل الإدارة.	يتم اختياره من قبل أعضاء الفريق.

القائد يكون كنموذج دور، يحدد الأهداف المناسبة، يساعد جماعات العمل، يشترك في تقييم الأفراد ويبين الثقة في العاملين.	لا يمتلك القائد أي نموذج لتمكين السلوك.	القائد كنموذج للدور
--	---	---------------------

Source: Yukl & Becker, *Effective Empowerment In Organization*, Eastern Academy of Management: Organization Management Journal, Vol3, Issue3, 2006, p 225.

كما أشار ملحم سنة 2006 في نفس السياق إلى ضرورة إجراء بعض التغييرات التنظيمية المصاحبة لتطبيق فلسفة التمكين، حيث علل عدم ملائمة التنظيمات التقليدية وتعارض فلسفتها مع تطبيق مبدأ التمكين مبرراً لذلك أنّ " التمكين بصفته مفهوماً معاصراً فهو يتطلب تنظيمياً معاصراً أيضاً" حيث اقترح في عرض له مجموعة من الاتجاهات التنظيمية والبدائل لتحل محل الهياكل التنظيمية التقليدية. وفيما يلي بعضاً من هذه الاتجاهات التنظيمية التي يمكن أن تصاحب تطبيق التمكين:¹

1. الهيكل التنظيمي المقلوب:

يقوم على تصميم التنظيمية بشكل تقترب فيه المنظمة من زبائنها بشكل أفضل، أي وضع الزبائن على رأس الهيكل التنظيمي من ناحية الأهمية، يتبعهم الموظفون في الصفوف الأمامية، ومن ثم تليهم المستويات الإدارية المختلفة وصولاً للإدارة العليا، دون إغفال مسألة مهمة وهي محاولة إرضاء وتمكين من يمكنه أن يرضي الزبون. (تحقيق سلسلة الخدمة الريح)

2. تقليص المستويات الإدارية:

حيث أنّ الهياكل التنظيمية الرأسية الطويلة ذات المستويات المتعددة، تؤدي إلى بطء عملية اتخاذ القرار، وإلى تقليل أو انعدام عملية الاتصال ونقل المعلومات بين الإدارة العليا، والإدارة الدنيا، وتناقص الشفافية ووضوح القرارات. إذ لا بدّ من تقليص عدد المستويات الإدارية وجعل الهيكل التنظيمي أكثر انبساطاً وأكثر أفقية، حيث يساهم هذا التوجه بتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

3. التقليل من وحدة الأمر:

من المبادئ الكلاسيكية التقليدية أيضاً مبدأ وحدة الأمر، و ينص هذا المبدأ على عدم تجاوز المرجع وأن يتبع كل موظف في المنظمة رسمياً لمسؤول أو مدير، ولا يجوز التبعية لمدير آخر. وهذا ما تؤكد المبادئ الكلاسيكية في الإدارة لمنع ازدواجية في المرجعية. أمّا في التنظيمات الأفقية التي تهتم بالزبائن ولا تهتم بالمركزية، فلا ضير في أن يتلقى الموظف تعليمات من أكثر من جهة أو شخص إذا كان لديه التمكين وحرية اختيار الأفضل.

4. نطاق إشراف واسع:

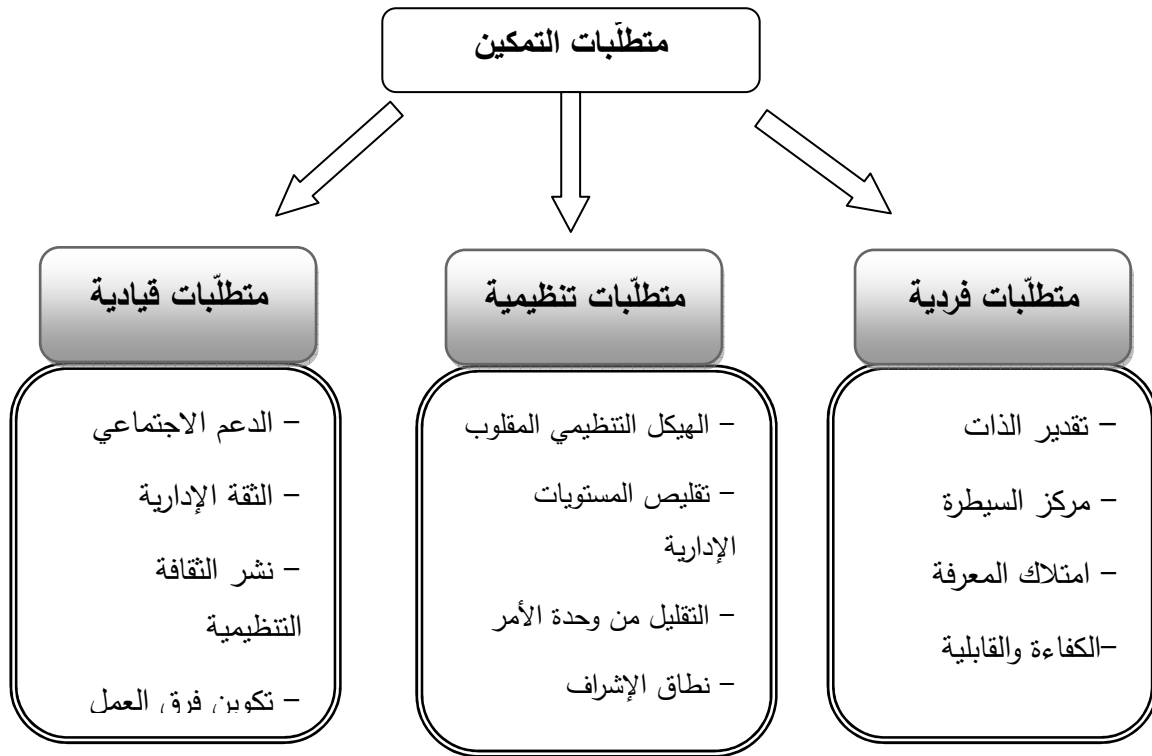
نطاق الإشراف هو عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد بكفاءة وفاعلية. فنطاق الضيق يعني بأنّ

¹ يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص ص 157-162. (بتصرف)

عدد المرؤوسين الذين يقعون تحت إشراف مدير قليل، ونطاق الإشراف الواسع يعني بأن عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد كبير. وشروط نطاق الإشراف الصحيح أن يتحقق الإشراف بكفاءة وفعالية، فكلما اتسع نطاق الإشراف نقصت تكاليف الإشراف. وهناك علاقة أيضا بين نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية، فكلما زاد نطاق الإشراف نقص عدد المستويات الإدارية التي تفصل بين قمة الهرم وأسفله، فالهيكل التنظيمية المنبسطة ذات نطاق إشراف واسع والهيكل التنظيمية الطويلة و الهرمية العمودية نطاق الإشراف فيها ضيق.

من خلال كل ما سبق ومن خلال بعض المراجعات المتعلقة بمتطلبات التمكين، تمّ تصنيفها كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(04): متطلبات التمكين



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا لما سبق

ثانيا: شروط التمكين:

هناك عدد من الشروط يجب أن تتواجد حتى يشعر الموظف بالتمكين من أهمها:¹

1. يجب أن يحصل الموظفين على التدريب المناسب:

فمن غير المعقول أن السعي لتمكين الموظفين بما يتضمن ذلك من مسؤوليات وصلاحيات وحرية اتخاذ

¹ مريم شرع، مرجع سابق، ص81. (بتصرف)

القرارات دون أن يكون لديهم المهارات و القدرات لذلك، من الأمور التي ينبغي أن يحصل الموظف على تدريب في الأمور التقنية، عملية اتخاذ القرارات، المهارات، فرق العمل...

2. الحاجة إلى الرؤية المشتركة:

الرؤية المشتركة بين المدير والموظفين وهي الرغبة في تقديم خدمة مميزة بتكلفة معقولة و بإبداع. ويجب أن يكون ذلك برغبة من الموظفين من خلال إدراكهم لمسئولياتهم ومشاركة الإدارة لهم في أهدافها وكيف تسعى لتحقيقها.

3. الحاجة إلى القيم المشتركة:

وهي أن لدى كل من المدير والموظفين قيما مشتركة عن كيفية القيام بالأمور، ومعايير السلوكيات المناسبة وغيرها هذه القيم المشتركة تقلل من مخاطر أن يؤدي التمكين إلى قيام الموظفين بقرارات فيها مخاطرة وغير منسجمة مع مصلحة المنظمة أو يمكن أن تؤدي إلى الإضرار بالمنظمة أو أفرادها، وبعبس ذلك فإن الموظفين غير الموثوقين يمكن أن يستغلوا التمكين لمصلحتهم الشخصية و يؤديوا إلى الإضرار بالمنظمة.

4. المنافع يجب أن تكون مشتركة:

إحدى الطرق التي تجعل الرؤيا والقيم مشتركة واضحة وملموسة للموظفين هي المشاركة في المنافع. فمن خلال تمكين الموظفين يمكن تخفيض التكلفة، الإنتاج بنوعية عالية وبطاقة إنتاجية عليا، والموظفين أيضا يقومون بتطوير مهاراتهم وخبراتهم وينالون المزيد من فرض المشاركة والمسئوليات، ومثل هذه الأمور تشجع الموظفين الآخرين على المشاركة.

5. يجب أن يثق ويؤمن المدير بموظفيه:

هناك بديهية أساسية أنه لا يمكن الحصول على العوائد دون المخاطرة، فالعوائد التي يتم الحصول عليها من تمكين الموظفين كبيرة ولكن بالمقابل هناك نسبة من المخاطرة. ويمكن التقليل من هذه المخاطرة عن طريق التدريب الجيد للموظف والرؤية والقيم المشتركة، وثقة المدير بموظفيه. المدراء الذين يخافون من ارتكاب الأخطاء ولا يقبلون مسؤولية أعمال الآخرين الذين لا يقومون برقابة مباشرة عليهم سوف لن يتمكنوا من تمكين الموظفين.

ويجب أن يدرك المدير أن دوره يتغير من الإشراف والرقابة إلى تدريب الموظفين والارتقاء بهم لمساعدته والمشاركة في تحمل الأعباء والمسئوليات.

6. الثقافة التنظيمية الكلية يجب أن تدعم فكرة المخاطرة:

المنظمة التي تؤمن بالسيطرة والرقابة المتشددة لن تتوافر فيها بيئة التمكين، كما أن المنظمة التي تقوم بمعاينة الموظف بشدة في حال ارتكاب الأخطاء ليس فقط تقضي على إمكانية تمكين موظفيها بل ومن إمكانية التقدم والتطور من خلال التعلم من الخطأ، لأن المشكلة ليس ارتكاب الخطأ بحد ذاته بل كيف حدث ولماذا وما الذي يمكن عمله لإصلاح هذا الخطأ هذه المرة وكيف يمكن تلافيه في المرات القادمة، هل يلزم الأمر برنامج تدريبي معين؟... فهذا ما تريده المنظمة أن تكون عملية تعليم مستمرة من أخطائها.

المطلب الثاني: أساليب، أشكال ونماذج التمكين

أولاً: أساليب التمكين:

هناك عدة طرق اقترحتها Davis لتمكين الموظفين، وهي:¹

1. التمكين من خلال المسؤوليات:

على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة. وهنا لا يعني أن يتجمد القرار الإداري عند المسؤوليات المنوطة بالمديرين فقط، بل يجب أن يشعر المدير أن أي عمل من شأنه خدمة المنظمة هو من مسؤولياته. فيسعى التمكين إلى الغرس لدى المدير أن مسؤولياته تكمن في سير العمليات المنظمة كلها، وليس فقط تتجمد مسؤولياته عند قائمة مهامه المحددة وفق القوانين والأنظمة.

2. التمكين من خلال الصلاحيات: يبدي الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل. وعلى ذلك يجب تمكين المدير بشكل أكبر من صلاحياته التي تحددها الأنظمة، لأن المفهوم الحديث لتمكين المدير يذهب إلى أنه بنية متعددة الأبعاد مثل الاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نواتج العمل المنظمي، والقدرة على اتخاذ القرارات القيادية الحاسمة، وهو حرّي بهذا التمكين، لا لكونه قائداً محورياً يقف على رأس الهرم الإداري فحسب، بل لكونه قائداً منظماً يتوقع منه تنمية المنظمة.

3. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم للوصول لأقصى إمكاناتهم. وهنا يجب التركيز على قيمة المعايير التي تحدد من جهة، والحيادية في اختيار المثالي من جهة أخرى، حتى يتحقق التمكين وفق معايير مثالية وبأداء مثالي.

4. التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل، وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له. ولعلّ هنا تكمن الإشارة إلى أمرٍ في غاية الأهمية يجب الانتباه إليه ومراعاته؛ ألا وهو ضرورة تطبيق التدريب على المنتسب الجديد والقديم في المنظمة، فبينما يتركز التدريب على المنتسب الجديد في المنظمة؛ يبقى المنتسب القديم خارج هذه النظرية، وهذا من شأنه أن يؤدي بنتائج غير إيجابية، فالتدريب عامل مهم من عوامل التمكين.

5. التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم أن تكون لديهم المعلومات والمعرفة الكافية فبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.

6. التمكين من خلال التقدير والاهتمام: أن يقدر المدير الموظف، وذلك له أثر كبير على ذات الموظف وإنجازه وتوجهاته نحو العمل والتمكين. وتمكين المدير يكمن من خلال تكريم إدارة المنظمة له وشكره على ما يُقدم في مجال عمله الإداري، وهنا يجب متابعة عمل المدير باستمرار، والإشارة إلى المبتكرين والمجددين من الموظفين في المنظمة، وشكرهم على ذلك، لأنه من شأنه النهوض بالأداء الوظيفي لهم من جهة، وزرع روح المنافسة

¹ محمد فالح الجهني، تمكين مديري المدارس بالصلاحيات: مزايا ومتطلبات ومزالق، مجلة المعرفة، العدد 192، 2011، المملكة العربية السعودية، ص

لزملائهم من جهة أخرى.

7. التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل. والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة الموظفين في المدير هي دليل على نجاحه، وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة. فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها، واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن يكون إلى صفهم حتى يحظى بثقتهم تلك الثقة التي تبنى وتكتسب مع الوقت وعبر المواقف.

وقد اقترحت دراسة Lashley هذه الأساليب مثل:¹

- التمكين من خلال المشاركة: وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء، ويتم تشجيع هذا الاتجاه في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.
- التمكين من خلال الاندماج: ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.
- التمكين من خلال الالتزام: ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أداؤهم. ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة، أي إن محاولة تحقيق التزام الموظفين يمكن أن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.
- التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية: لأنّ البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين وبصاحبة زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

ثانياً: أشكال التمكين:

- تشير العديد من الدراسات إلى أن تمكين العاملين قد يأخذ أشكالاً عدة، ولتبيان ذلك سيتم الاعتماد على عرض التصنيف الذي قدمته دراسة ماركو سنة 2011 والذي تلخّص من خلاله أشكال التمكين في النقاط الآتية:²
- قد تأخذ عملية التمكين الطابع الرسمي للقرارات، فالتمكين الرسمي يستند إلى اللوائح والسياسات

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2005، ص9.

² ماري ثابت ماركو، مرجع سابق، ص71.

والتعليمات الداخلية التي تصدرها المؤسسة وتصرّ على تطبيقها والالتزام بها، أما التمكين غير الرسمي فيشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم الأفكار والاقتراحات للمشرفين؛

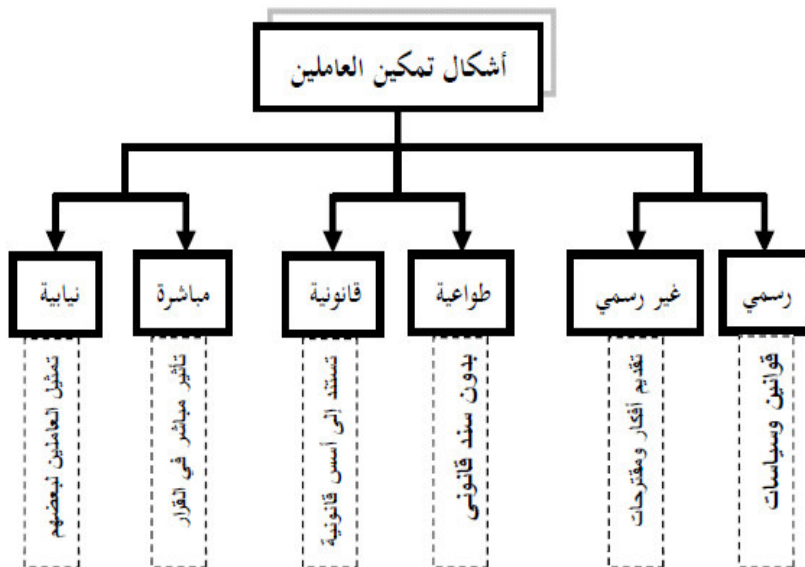
- كذلك عملية التمكين قد تكون طوعية أو قانونية، ففي بعض الحالات تكون عملية التمكين طوعية أو ذاتية نابعة من فئات المؤسسة والقائمين عليها بضرورة إشراك العاملين وتفعيل دورهم، أي دون أن تستند إلى أي أسس وضوابط قانونية. أما في عملية التمكين القانونية فنجد أن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين العاملين، ويظهر هذا على نحو واسع في أوروبا والدول الغربية، حيث توجد العديد من القوانين المشرعة للتمكين، وفقا لما يصطلح على تسميته "بالتحديد المشترك للقرارات". "Codetermination".

ويتباين هذا التحديد المشترك ما بين دولة وأخرى، ففي بعض الدول مثل السويد والنرويج وبعض البلدان الأوروبية الأخرى، نجد مثلا أن 50% من المقاعد في المجالس الاستشارية داخل مجلس الإدارة العامة للشركات يجب أن تكون مخصصة للموظفين، حيث يقدمون المشورة للمدراء التنفيذيين، ويشاركون في صنع القرارات المتعلقة بهم. وعلى صعيد العمل يتم تجسيد "التحديد المشترك للقرارات" من خلال لجان تمثيل العاملين التي يطلق عليها عادة "مجالس العمل"، وفي هاته الحالة يتوجب على صاحب العمل أن يزود مجلس العمل بالمعلومات المتعلقة بالأداء الحالي للشركة وقرارات التوظيف فيها.

- كذلك قد تكون عملية التمكين مباشرة أو نيابية، حيث تظهر عملية التمكين المباشر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر في عملية صنع القرارات، أما عملية التمكين النيابية فتظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات المشار إليه أعلاه.

- ويمكن توضيح أشكال التمكين السابقة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (05): أشكال تمكين العاملين



المصدر: ماري ثابت ماركو، مرجع سابق، ص 80.

ثالثاً: نماذج لتمكين:

نظراً لشيوع التمكين واتجاه أغلب المنظمات المعاصرة نحو إحلاله وتطبيقه، حاول الباحثون تطوير العديد من النماذج النظرية والتطبيقية وذلك بهدف استعمالها كمصاييح إرشادية، لكن رغم أهميتها والجهود الكبيرة التي بُذلت فيها إلا أنها ليست ثابتة الدلالة وصالحة الاستعمال في كل مكان وزمان، فالتجربة أثبتت أن تطبيق التمكين يخضع بالدرجة الأولى إلى خصوصية بيئة الأعمال والثقافة التنظيمية السائدة، و ما الاسترشاد بهذه النماذج إلا لكونها تُسهّل الفهم وتوفر بعض الوقت خصوصاً إذا كان انتقائهما موضوعياً.

حقيقة إنّه لمن الصعب جدّاً حصر نماذج التمكين نظراً لكثرتها وتنوعها، كذلك الانتقاء منها ليس سهلاً بسبب تعدد وتشعب مفهوم التمكين من جهة، وحركية بيئة الأعمال وتطورها من جهة أخرى، لذا سيتم تقديم معظم النماذج الواردة في الأدبيات وعرضها ببساطة ليسهّل فهمها وتحليلها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(05): نماذج التمكين حسب باحثي الإدارة

النموذج	مبادئه	مضمونه
(Conger & Kanungo, 1988)	<ul style="list-style-type: none"> - التمكين مركّب اتصالي يدلّ ضمناً على تفويض السلطة. 	<ul style="list-style-type: none"> التمكين مفهوم نفسي للفاعلية الذاتية، ويمر بخمس مراحل: - تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة لوضع إستراتيجية لإزالتها. - استخدام أساليب إدارية حديثة مثل: (الإدارة بالمشاركة، الإثراء الوظيفي، ربط المكافآت بالأداء) - تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم والتغييرات التي تحققت فعلاً. - نتيجة استقبال المعلومات والشعور بالتمكين وارتفاع الاعتقاد بالفاعلية الذاتية. - التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادرة المرؤوسين لإنجاز الأهداف.
(Thomas & Velthouse,	<ul style="list-style-type: none"> - التمكين مكوّن إدراكي يزيد في تحفيز الفرد. 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد أربع أبعاد نفسية للتمكين: - التأثير الحسي أو الإدراكي الذي يعمل اختلافاً في تحقيق الهدف ويؤثر في عمل الآخرين. - الجدارة أو الكفاءة التي يشعر بها الفرد.

<p>- المعنى وهي شعور الفرد بمعنى وقيمة عمله .</p> <p>- حرية الاختيار بين البدائل و التقرير الذاتي.</p> <p>وتتشابه هذه الأبعاد مع نموذج (Spreitzer,1995)</p>	<p>- التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المتعقدات.</p>	<p>1990)</p>
<p>اقترح خطوات لتحقيق التمكين:</p> <p>- تعبير حماسي مفتوح للحاجة والرغبة في ظهور التمكين من قائد المنظمة.</p> <p>- التركيز على عمليات العمل التي تنتفع من تمكين الموظفين.</p> <p>- وضع رؤية واضحة لكل العمليات وإيجاد القيمة فيها.</p> <p>- طرح تحدي التحسين للموظفين المعنيين بالعمليات.</p> <p>- الإعلان عن النتائج والقرارات للأفراد والاعتراف بجهودهم.</p> <p>- مواصلة العملية لنهايتها والالتزام بها.</p>	<p>- مهمة الإدارة تتجسد في إطار عمل تظهر في سياقه عملية التمكين.</p>	<p>(Gandz, 1990)</p>
<p>- تزويد الموظفين بالمعارف والمعلومات.</p> <p>- مد الموظفين بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم.</p> <p>- الاعتراف بانجازات الموظفين وتقديرها.</p> <p>- دعم الثقة فيهم، وعدم لومهم في حالة الفشل.</p>	<p>- مبدأ معرفة وتحديد الموظفين لمسؤولياتهم.</p> <p>- تدريب الموظفين وتمييزهم ليكونوا قادرين على تحقيق الإمتياز.</p>	<p>(Diane Tracy, 1992)</p>
<p>تحديد نوعين من العوامل التي تسهم في تمكين العاملين:</p> <p>- عوامل خاصة بالفرد ذاته.</p> <p>- عوامل منتظمة كمرونة الحوافز والتزويد بالمعلومات، وأيضا الأبعاد الأربعة: المعنى، الجدارة، التأثير و الحرية (الاستقلالية في العمل)</p>	<p>- التمكين مفهوم نفسي يركّز على اتجاهات الموظفين نحو التمكين.</p> <p>- تحقيق التمكين يبدأ بالتمكين النفسي الذي يجلب القناعات للموظفين والإدارة</p>	<p>(Spreitzer,1995)</p>

	<p>بأهمية التمكين.</p>	
<p>هناك ستة خطوات لتطبيقه:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين لكل موظف في المنظمة. - وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكوّن الإطار المنظم للموظفين. - تدريب الموظفين لأداء أدوارهم بطرق تنسجم مع أهداف المنظمة. - القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة، ويخلق الاستقلال الذاتي وحرية التصرف. - دعم تمكين الموظفين بتعديل أنظمة المنظمة. - تقييم وتحسين عملية التمكين، بقياس التحسينات الجارية، ومعرفة إدراك الموظفين للتمكين. 	<p>- إدارة عملية التمكين يجب تفاعل مجموعة من العناصر تؤدي إلى التطوير المستمر.</p> <p>- نظرة تنظيمية للتمكين باعتباره عملية يجب تطويرها وتحسينها باستمرار.</p> <p>- زيادة الوعي بالمعارف والمهارات اللازمة لإدارة وتطوير عملية التمكين.</p>	<p>(Dennis C.Kinlaw, 1995)</p>
<p>ينصح بتوفير هذه العوامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - حسن الاستماع إلى الأفراد. - تقدير جهود الأفراد والاحتفاء بهم. - الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد. - الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب. - توفير نظم أجور محفزة. 	<p>- العنصر الأول: إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين)</p> <p>- العنصر الثاني: استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.</p>	<p>(Tom Peters, 1999)</p>
<p>يقترح الخطوات الآتية لتنفيذ عملية التمكين:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحديد أسباب الحاجة للتغيير. - التغيير في سلوكيات المديرين. - تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين. - تكوين فرق العمل. - المشاركة في المعلومات 	<p>- عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.</p> <p>- التمكين أفضل أسلوب للتغيير.</p>	<p>(Ford& fottler, 2004)</p>

<p>- اختيار الأفراد المناسبين.</p> <p>- توفير التدريب.</p> <p>- الاتصال لتوضيح التوقعات والأهداف المتوخاة للتمكين.</p>		
<p>تمكين العاملين وفقاً لهذا النموذج يتحقق من خلال المعادلة الآتية:</p> <p>تمكين العاملين = القيادة + التدريب + فرق العمل</p> <p>وعبر ثلاث مراحل أساسية هي:</p> <p>- التمهيدي لتقبل فكرة التمكين.</p> <p>- تهيئة المناخ التنظيمي وتعديل أو تكييف الثقافة التنظيمية.</p> <p>- تنفيذ ممارسات وخطط التمكين.</p>	<p>- يركز على رفع قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم وتدعيم خبراتهم.</p> <p>- قسّمت عوامل المناخ التنظيمي إلى مجموعتين، الأولى تضم العوامل ذات التأثير القوي والايجابي على تمكين العاملين، وتتضم: القيادة، والتدريب، وفرق العمل،</p> <p>أما الثانية فتضم العوامل ذات التأثير الأقل وتشمل: تقويم الأداء، والاتصال، والهيكل التنظيمي، والحوافز.</p>	<p>(فاطمة الخاجة، 2006)</p>

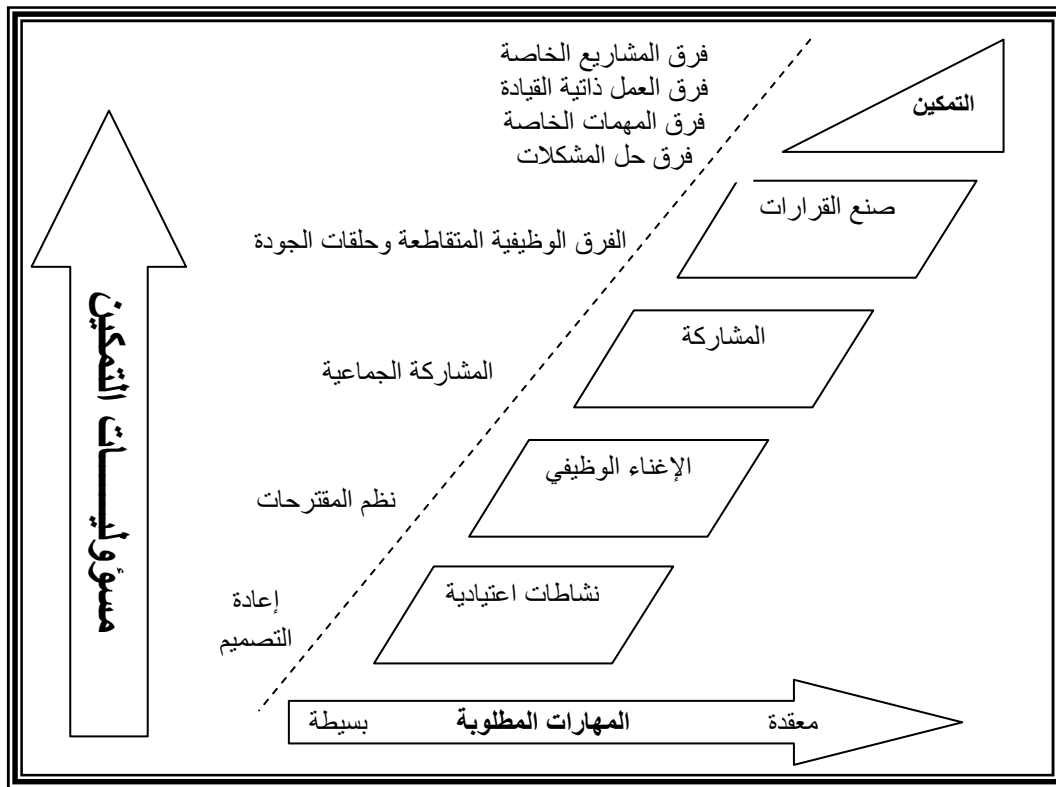
المصدر: من إعداد الباحثة استناداً لأدبيات الدراسة

ومن بين النماذج المعروفة باعتمادها على تمكين فرق العمل نموذج Daft سنة 2001 الذي يصف إستراتيجية التمكين في شكل مراحل متدرجة، حيث تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً على النحو التالي:

- 1- نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإثراء (الإغناء) الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم؛
- 2- تشجيع مقترحات العاملين؛

- 3- منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم؛
- 4- تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادة وفرق المشاريع الخاصة؛
- 5- تمكين العاملين على نحو تام.
- والشكل التالي يوضح مراحل تطبيق التمكين كما أورده (Daft).

الشكل رقم(06): التتابع المرحلي للتمكين



المصدر: زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 97.

المطلب الثالث: مبادئ التمكين، نتائجه وعواقبه

أولاً: مبادئ التمكين:

- إن نقطة الانطلاق في تحقيق التمكين تكون من خلال معرفة مبادئه والأهم الاقتناع بها وبأهميتها. وفي هذا الصدد قدمت دراسة Stirr سنة 2003 بتقديم سبعة مبادئ أساسية للتمكين مشتقة من الأحرف المشكلة لكلمة **Empower**، حيث يمثل كل حرف مبدءاً من المبادئ الأساسية للتمكين، وهي:¹
- تعليم العاملين (Education) : حيث ينبغي السعي نحو ضمان التعليم المستمر لكل فرد في المنظمة،

¹ Stirr Thomas, **Fundamentals of Empowerment**, 2003, On-Line : http://www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev.pdf , On: 26/09/2016.

لأن التعليم يؤدي إلى فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

- الدافعية (Motivation) : على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع وتحفيز المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولتبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة وذلك من خلال برامج التوعية، والأهم بناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
- الغرض (Purpose) : إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة المنظمة، ومهمتها، والأهم أهدافها، حيث إن صلب التمكين هو الاستخدام المخطط والموجه للإمكانات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.
- الملكية (Ownership) : في هذا الصدد اقترح Stirr معادلة للتمكين مكونة من ثلاثة أحرف يسميها (3A) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة، وهي:

$$\text{السلطة} + \text{المساءلة} = \text{الإنجاز}$$

$$\text{Authority} + \text{Accountability} = \text{Achievement}$$

ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموحاً لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

- الرغبة في التغيير (Willingness to Change) : إن التمكين عبارة عن فلسفة إدارية معاصرة تختلف كثيراً عما كان سائداً ممن ممارسات تقليدية، ولكي يصل المدير إلى تحقيقه يجب عليه أن يقتنع ويقنع الآخرين بضرورة التغيير للوصول إلى النتائج المرجوة.
- نكران الذات (Ego Elimination) : تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها، حيث يتصف بعض المديرين بحب الذات والميل إلى إتباع النمط الإداري التقليدي القائم على السيطرة والسلطة المركزية، وينظرون إلى التمكين على أنه إنقاص من قيمتهم وليس فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وموجهين، ولذلك لكي تنجح برامج التمكين لابد وأن يتميز المديرين بنكران الذات.
- الاحترام (Respect) : إن سر نجاح التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة مهما كان موقعه قادر على الإسهام فيها، حيث ما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي بالضرورة إلى إفشال كافة جهود التمكين.

ثانياً: نتائج التمكين:

- إن تبني التمكين بشكل فعال يحمل إن تبني إستراتيجية التمكين بشكل فعال يحمل في طياته نتائج عدة تتعكس إيجاباً على المؤسسة والمتعاملين معها، ويمكن تناولها انطلاقاً من بعدين هما: البعد الداخلي (الإدارة والعاملين)، والبعد الخارجي (العلاء)، وفي ما يلي تحليل النتائج الخاصة بكل بعد على حدا:
- نتائج التمكين بالنسبة للمنظمة: تلخص إحدى الدراسات أهم نتائج التمكين بالنسبة للمنظمة من خلال

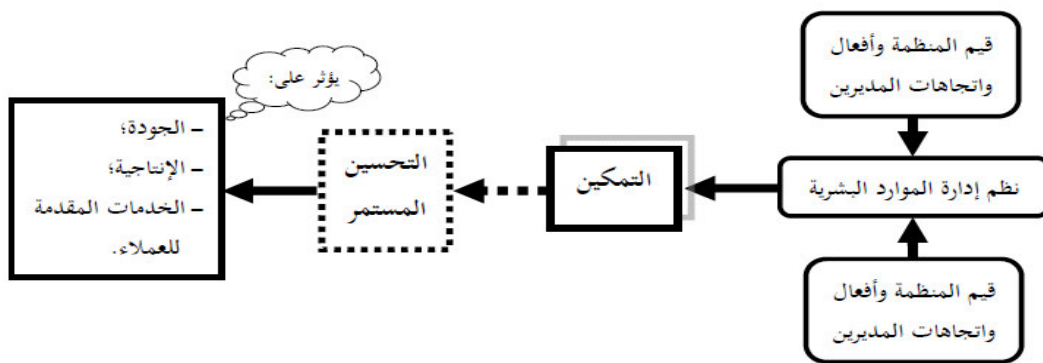
النقاط التالية:¹

- يساهم التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة تصل حتى 50%؛
- يساهم التمكين في تخفيض التكاليف بنسب تتراوح من (10 - 15%) ؛
- يساهم التمكين في الرفع من مستويات الجودة، وفي تحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى العملاء؛
- يساهم التمكين في منح فرص أكبر للإدارة العليا من أجل التركيز على القضايا ذات البعد الاستراتيجي بدل الانشغال بالأمر اليومية.

أما دراسة Blanchard & Ai سنة 1996 فتضيف النقاط الآتية:²

- ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي؛
 - الانتقال بمفهوم وجوب عقاب العامل المخطئ، إلى ضرورة السماح له ودعمه ليُجعل من خطأه فرصة للتعلم وتطوير الذات؛
 - التغيير في ممارسات الإدارة داخل التنظيم، وذلك بالانتقال من فلسفة إلزامية القيام بالعمل إلى تكريس فلسفة خلق الرغبة الذاتية فيه لتنفيذ العمل؛
 - تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية؛
 - تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات؛
 - تحسين جودة المنتجات والعمليات؛
 - تعظيم الأرباح من خلال تحسين كفاءة العاملين والرفع من جودة العمليات.
- ويمكن تلخيص أهم نتائج التمكين على الإدارة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم(07): نتائج التمكين بالنسبة للمنظمة



المصدر: مرفت قاسم إبراهيم، أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2007، ص 69.

¹ رامي جمال أندراوس، درجة ممارسة الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، مرجع سابق، ص 74-75.

² Blanchard, Carlos & Randolph, **Empowerment: Takes more than a Minute**, Berrett-Koehler Publishers Inc, USA, 1999, p33.

- نتائج التمكين بالنسبة للعاملين: يحقق التمكين نتائج في غالبيتها ايجابية للموظف ومناسبة لمفهوم التمكين وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تتجم عن تمكين الموظفين يذكر منها:¹
 - تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الإلتفاء الداخلي للفرد لمهامه و لفريق عمله وللمنظمة؛
 - المشاركة الفاعلة: في رفع مستوى مشاركتهم التي تتميز بمستوى عال من الفاعلية والمبادرة؛
 - تطوير مستوى أداء العاملين، و اكتساب المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل؛
 - مبادرة كبيرة في تنفيذ المسؤوليات؛
 - مثابرة قوية في مواجهة العوائق والتراجعات؛
 - إبداع وتعلم أكثر؛
 - تفاؤل كبير حول إمكانية النجاح في العمل؛
 - رضا وظيفي عالي؛
 - التزام وظيفي عالي ونسبة دوران أقل.

ويمكن تلخيص أهم نتائج التمكين على الإدارة والعاملين من خلال دراسة مقارنة على حالة بعض المتغيرات الوظيفية قبل وبعد التمكين، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين

بعد التمكين	قبل التمكين
التحدي والاختلاف	الخوف
التعلم مغامرة	التعلم مسؤولية
العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم	العاملون يقومون بمبادرات ضعيفة
تدريب وتطوير مستمر	تدريب وتطوير محدود
الترحيب بالتغيير والمبادرة به	تجنب التغيير
التغذية الرجعية تُرى على أنها ضرورة	التغذية الرجعية تُرى على أنها نقد
رؤية مشتركة قوية ومركزة	نقص الرؤية

¹ رامي جمال أندراوس، مرجع سابق، ص 77.

السعي لحل المشاكل	تجنب المشاكل
الاتصال المفتوح؛ تبادل الأفكار والمعلومات والمهارات.	الاتصال المغلق
الثقة	الشك

Source: Govindarajan, Natarajan, **Principles Of Management**, Prentice-Hall Private Limited, INDIA, 2007, p160.

ثالثا: عوائق التمكين:

بداية يجب التأكيد على أن أهم عائق في تبني إستراتيجية التمكين هو عدم الفهم الجيد لها ولمختلف أبعادها وتحدياتها، فالانسياق وراء التمكين من أجل مجرد ركوب موجة التغيير والتطوير بدون استعداد مسبق وتحليل مختلف مداخله ومعانيه، والأهم بدون دراسة مدى جدوى برامجه وتوافقها مع خصائص البيئة الداخلية للمنظمة، يُعدّ مخاطرة حقيقية قد تؤدي لا محالة إلى نتائج عكسية بالغة الأثر.

ففي دراسة Kefyalew سنة 2003 أقيمت على عينة من الخبراء الكنديين، بهدف معرفة معنى التمكين وتم التوصل من خلالها عدم رضاهم عن البرامج المطبقة حيث أن بعضها لا يتضمن التمكين فعليا¹، وتؤكد دراسة اليعقوب سنة 2004 أنّ عدم تحديد العناصر والمكونات الرئيسية للتمكين يجعل من تطبيقه لاحقا عرضة لتفسيرات مختلفة، وبالتالي يؤدي إلى نوع من الاختلاف في الفهم والتطبيق، وبالتالي عدم الحصول على النتائج المنشودة.²

وأیضا، من أهم معوقات التمكين هو استعجال الحصول على النتائج، وعدم الصبر على التعثرات الأولية لبرامجه، وما قد يتبعها من أحكام مسبقة خاطئة حيث تؤكد هنا دراسة الكبيسي سنة 2004 على أن تعثر بعض الخطوات، أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق، أو ظهور إفرازات جانبية وعرضية لم تكن في الحسبان، وما قد يصاحب ذلك من ضعف دعم الإدارة وترددها كقيل بإفشال العملية بأكملها والعودة إلى مرحلة ما قبل التمكين.³

كما أن عدم شعور المديرين والقيادات أنفسهم بالتمكين يعد من أهم معوقات تطبيق التمكين، فإذا كان الصف الأول غير مُمكن فكيف يمكن أن نتوقع منه تمكين الصف الثاني؟⁴

¹ Kefyalew, M, **Empowerment in the Workplace: A Qualitative Study of Meaning and Experience**, Canadian Association for the Study of Adult Education, Canada, 2003, On-Line : http://casae-ca/~casae/sites/casae/archives/cnf2003/2003_papers/kenmandefrotCAS03.pdf, On: 27/07/2016

² محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص140.

³ عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 151.

⁴ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 138.

في حين أنّ دراسة ماركو سنة 2011 تلخّص معوقات التمكين من خلال تخوف كل من المديرين والمرؤوسين والإدارة من نتائجه، مُلخّصة ذلك على النحو الآتي:¹

فبالنسبة للمديرين يتجلى ذلك في خوفهم من فقدانهم النفوذ الذي كانوا يتمتعون به في ظل المركزية، وكذلك خوفهم من أن يظهر المرؤوسون كفاءة واقتداراً في أعمالهم أكبر من كفاءتهم مما قد يزعزع ثقة الإدارة فيهم. أما بالنسبة للمرؤوسين فقد يخاف الكثير منهم من تحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، لاعتيادهم في الهياكل التنظيمية التقليدية على تلقي الأوامر وتنفيذها دون تحمل مسؤولية نتائجها، وكذلك تخوف المرؤوسين ذو الإنتاج المنخفض والذين يعتمدون في كل كبيرة وصغيرة على رؤسائهم من انكشاف قدراتهم ومهاراتهم الضعيفة أمام الإدارة، مما قد يشكل خطراً على مستقبلهم الوظيفي.

أما بالنسبة للإدارة (المنظمة) فتلخص ماركو ذلك من خلال النقاط الآتية:

- الاعتقاد الخاطئ بأن تمكين العاملين هو الحل السليم والأكيد لعلاج كل المشكلات الآتية التي تعاني منها المنظمة، فالتمكين إستراتيجية إدارية تطويرية تتسم عادة بالبطء، وتحتاج إلى وقت، ودعم، والتزام من جانب كل الأطراف المعنية بها؛
 - الاعتقاد الخاطئ بكون برنامج التمكين الناجح في إحدى المنظمات يمكن نقله ومحاكاته، والحقيقة أن نجاح التمكين لا يكمن في نسخه، بل يظهر في مدى مراعاته لظروف ومتطلبات وأهداف المنظمة التي تسعى إلى إحلاله والتي قد تختلف من بيئة إلى أخرى، بل وحتى في نفس البيئة من زمن إلى آخر؛
 - التقليل التنظيمي Downsizing الذي يقوم على سياسة الاستغناء عن العاملين، وما تولده من الخوف في نفوس العاملين على حياتهم ووظائفهم، فمن المستحيل طبعاً تمكين العاملين في منظمة لا تظهر الالتزام الكافي نحو الاحتفاظ بالعاملين، فهذا ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وعدم الشعور بالأمان الوظيفي الذي يعدّ الدعامة الأساسية التي يحتاجها العاملون للإنتاج والإبداع؛
 - شيوع البيروقراطية في الكثير من المنظمات، والتي تعيق التمكين الذي يحتاج أساساً إلى التسطیح الهرمي Flattening، لأنها بطبيعتها تعتمد على العكس حيث تقوم الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات، بالإضافة إلى وجود العديد من اللوائح والقواعد الحاكمة بتحديد ما يفعل وما لا يفعل، حيث لا تسمح بأي مساحة للمبادأة والإبداع؛
 - عدم وجود التدريب المناسب، فالتمكين عملية مستمرة وليس لها حدود معينة، وعلى المنظمة أن تدرك ذلك عند الشروع في التنفيذ، والمطلوب أن يكون هناك مهارات وسلوكيات متجددة، وهذا ما يتوافر مع وجود التدريب المناسب والمستمر، ليس فقط للعامل ولكن للجميع بما في ذلك المديرون في الإدارة العليا من أجل تعلّم المهارات والطرق الإشرافية المعاصرة التي تتناسب مع متطلبات التمكين.
- وبدورها حاولت دراسة Spreitzer & Ai سنة 1995 تلخيص أهم معوقات التمكين بعد تحليل ميداني

¹ ماري ثابت ماركو، مرجع سابق، ص ص 92-93.

معمق من خلال النقاط الآتية:¹

- انخفاض مهارات العاملين، لضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف؛
 - غياب الثقة بين الإدارة والعاملين، لعدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين؛
 - وجود نظام اتصال ضعيف داخل المنظمة لكثرة المستويات التنظيمية فيها؛
 - وجود نظام قيادة تقليدي يتسم بالرقابة الصارمة التي لا تسمح بحرية التصرف وتحد من إبداع العاملين؛
 - العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت والحوافز؛
 - ضعف العلاقة بين العاملين، لغياب فرق العمل في بيئة وفلسفة عمل المنظمة؛
 - مناخ تنظيمي غير صحي ينعكس سلبا على معنويات العاملين وإنتاجيتهم.
- وتدعيما لما سبق يمكن تلخيص بعض الدراسات الأجنبية والعربية وأهم ما جاء فيها من عناصر وعوامل معيقة للتمكين من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): معوقات التمكين حسب ما جاء في بعض أدبيات إدارة الأعمال

أصحاب الدراسة	معوقات تطبيق التمكين
(Hradesky, 1996)	خوف الإدارة العليا من فقدان القوة، خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمساءلة وضعف الثقة بالنفس، قلة الاستعداد لتقبل التغيير والرغبة فيه، إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين، زيادة أعباء العمل والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها، زيادة الصراع وتفشي النزاعات بين العاملين عند أداء العمل الجماعي، اتخاذ القرارات على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.
(العتيبي، 2004)	البناء التنظيمي الهرمي، المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار، خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، عدم الرغبة في التغيير، خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمساءلة، الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة، السرية في تبادل المعلومات، ضعف نظام التحفيز، التمسك بنظم القيادة التقليدية، ضعف أنظمة التدريب، غياب الثقة، عدم ملائمة نظام المكافآت، التباين بين أهداف كل من الإدارة والعاملين.
(Greasley & King,	مقاومة التغيير من قبل المديرين والعاملين، خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمساءلة أو المحاسبة، عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة، جمود الثقافة التنظيمية غير المشجعة على تبني

¹ Spreitzer, G ; De Janasz, S; & Quinn, Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership, Journal of Organizational Behavior, Vol20, Issue4, 1999, p515.

الأفكار الجديدة، رتابة وجمود الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية، البيروقراطية السلبية وتخلف السياسات الإدارية، خوف المدراء على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.	2005)
عدم فعالية نظم إدارة الموارد البشرية، مركزية اتخاذ القرار، المساءلة المتشددة على الأخطاء، جمود اللوائح والقوانين، نقص الدعم والإمكانيات اللازمة لانجاز العمل، محدودية استعداد المديرين في منح الصلاحيات، محدودية استعداد العاملين لتولي المزيد من المسؤوليات، تدني مستوى كفاءة العاملين، محدودية البرامج التدريبية، ضعف نظم المعلومات والاتصال.	(ابن نحيت، 2008)
عوامل تنظيمية: ضعف الاتصال، سيادة أجواء البيروقراطية، ضغوطات المنافسة، ضغوطات مرحلة التحول والتغيير؛ نمط القيادة: الرقابة المباشرة والحثيثة على العاملين، والوصاية عليهم والسلبية في التعامل معهم، والاهتمام الكبير بفشلهم والتركيز عليه في الحكم عليهم؛ نظام العوائد: عدم تناسب العوائد والحوافز مع الجهد المبذول، وعدم ربطه بالإبداع؛ تصميم العمل: عدم وضوح الدور المطلوب من العامل، قلة الدعم والتدريب التقني، عدم واقعية الأهداف، الروتين الممل، قلة تنوع العمل، ضعف فرص التقدم والتطور.	(الرقاد وأبودية، 2012)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على تحليل الدراسات السابقة

المطلب الرابع: التمكين، المفاهيم المقاربة والمفاهيم المعيقة له

أولاً: التمكين والمفاهيم المقاربة له:

هناك خلط كبير لدى بعض الممارسين والباحثين ما بين التمكين والعديد من المبادئ والمصطلحات الإدارية الشائعة، التي وإن تشابهت معه في بعض الجزئيات بسبب طبيعة العلاقة بينها، إلا أنها لا يمكن أن تعبر عنه بالضرورة، بما يجعل من الخطأ استعمالها كمرادفات للدلالة على مفهوم التمكين، ومن بين هذه المصطلحات:

1. التمكين والتفويض:

كثيراً ما يتم الخلط ما بين التمكين والتفويض، إذ يَنْظُرُ إليهما بعض الباحثين والممارسين على أساس أنهما مفهومين مترادفين لهما نفس المعنى، والحقيقة هي أن التمكين يعبر عن معنى أكثر عمقا وثناء من التفويض. فبالنسبة للتفويض، وحسب إحدى الدراسات يعرف على أنه: " منح المدير للمرؤوسين صلاحيات واضحة لمدة معينة وهدف محدد." ¹ فم يعرفه آخر على أنه: " نقل الرئيس لجزء من اختصاصاته لبعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عنها أمام رؤسائه." ² أما آخر فيعرف التفويض على أنه: تحويل جزء من

¹ سيد أحمد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، دار الجيل للطباعة، ط12، مصر، 2000، ص223.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: سياسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2003، ص276.

الصلاحيات إلى الآخرين، لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية.¹ وكتحليل للفرق ترى دراسة العساف سنة 2006 أنّ التفويض لا يلغي مسؤولية المُفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها. أما فيما يتعلق بالتمكين فإنه لا نهاية له ويستمر مع بقاء العامل في منظمته، كما أن الأفراد الذين يتم تمكينهم وإعطائهم سلطة اتخاذ القرار هم المسؤولون عن النتيجة النهائية لسير الأعمال، وتنفيذها بالشكل الذي يتناسب وينسجم مع أهداف منظماتهم.²

والجدول التالي يلخص أهم الفروق بين التمكين والتفويض:

الجدول رقم (08): الفرق بين التفويض والتمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات إلى المرؤوسين	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر
السلطة	تفوض في مجالات معينة وبدرجة عمق محددة	صلاحيات أوسع للمبادأة في نطاق متفق عليه
المسؤولية	تظل بيد المُفوض (الرئيس)	النجاح ينسب للموظف والفشل مسؤوليته
القيادة	في التفويض يقاد المُفوض إليه	في التمكين القيادة ذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات متاحة كلية
المحاسبة	في حالة الخطأ يُسحب التفويض مباشرة	في حالة الخطأ يُتحرى السبب و يُعالج
الزمن	التفويض مؤقت، وقد يلغى أو يعدّل نطاقه	التمكين دائم ويمثل قناعة وخياراً استراتيجياً

المصدر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 130.

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول أن الاختلاف بين التمكين والتفويض أصبح واضحاً وجلياً، وعليه فالسؤال المطروح الآن هو عن طبيعة العلاقة بينهما والتي كانت سبباً في تداخل المفهومين لدى الكثيرين، وفي هذا الصدد ترى دراسة Tomas & Velthouse سنة 1990 أن التفويض يعتبر جزءاً من عمليات التمكين ومرحلة

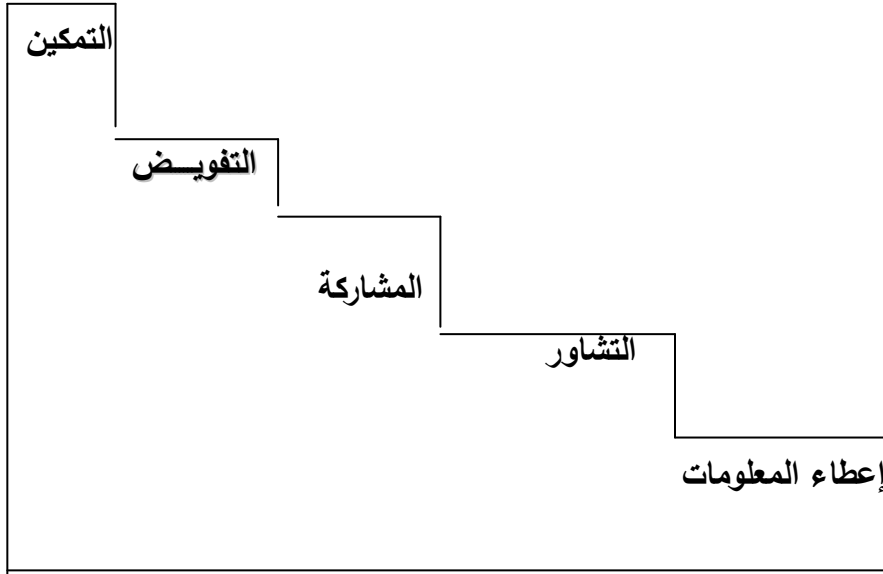
¹ صفاء يوسف الضمور، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 36، العدد 1، الأردن، 2009، ص 57.

² حسين موسى العساف، مرجع سابق، ص 26.

ابتدائية من مرحلته¹ كذلك ترى دراسة ماركو سنة 2011 أنّ عملية التفويض تعتبر نقطة البداية للوصول تمكين العاملين، حيث يمكن في بداية الأمر أن يبدأ المدير بتفويض جزء من سلطاته إلى العاملين لتدريبهم على تحمّل المسؤولية، ليكونوا بعدها قادرين على إنجاز عمليات التمكين.²

والشكل التالي يوضح هذا المنظور:

الشكل رقم(08): الخطوات الأساسية لعملية التمكين



المصدر: عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الكويت، 2003، ص37.

وعلى النقيض تؤكد دراسة Lee & Koh سنة 2001 بأنّ التمكين ينظر إليه حقيقة على أنه تفعيل للقدرة Enabling وهذا لا يمكن أن يتحقق مع التفويض.³ أما دراسة Conger & Kanungo سنة 1988 فتؤكد بأنّ التمكين هو To Enable أكثر مما هو To Delegate، حيث أن To Enable تعني إيجاد الأوضاع التي تكفل ظهور الدافعية العالية في وحدة العمل من خلال تعزيز الفعالية الذاتية، كما تشير إلى أن تفويض السلطة ليس إلا مجرد إحدى الحالات أو الأوضاع التي قد تؤدي إلى التمكين، وليس بالضرورة أن تضمن تحقيقه فعلا.⁴

2. التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار:

للهولة الأولى تبدوا المشاركة مفهوما واسعا، ومرنا، مقعدا ومتعدد الأبعاد وذلك لكثرة تداولها أكاديميا

¹ Thomas, k, W.; & Velthouse, B, A., **Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation**, Academy of Management Review, Vol15, Issue4, USA, 1990, p 667.

² ماري ثابت ماركو، مرجع سابق، ص25.

³ Lee Mushin & Koh Joon, op. cit, p690.

⁴ Conger, J.; & Kanungo, R., **The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice**, Academy of Management Review, Vol13, Issue3, USA, 1988, p473.

وتطبيقاً، لذا من الصعب جدا حصرها وتعريفها. لذا تماشياً مع طبيعة الموضوع يمكن تبني مفهوم بسيط قدّمته دراسة (Schermerhorn & Al, 1997) وهو أنّ المشاركة: "عملية يتم من خلالها السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهمة، أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ المدير بهذا الرأي عند اتخاذ القرار النهائي".¹

والمشاركة على هذا النحو تتم وفق مستويين هما:²

- المستوى الأول: التفاعل بين الرئيس والمرؤوس، حيث يقوم المرؤوس باقتراح فكرة يعرضها على رئيسه؛
- المستوى الثاني: التفاعل بين مجموعة من المرؤوسين ورئيسهم، وذلك حين يقوم الرئيس بدعوة من هم تحت إمرته مجتمعين لمناقشة مسألة عامة أو لصياغة توصية ما. على أن يبقى الخيار الفعلي بيد الرئيس لأنه في الأخير هو من يتحمل مسؤولية القرار أمام من هم أعلى منه.

وعلى أية حال فإن السماح للعاملين بالمشاركة في المؤسسة يختلف تماماً عن منحهم السلطة، فالمشاركة لا تعني تلقي سلطة كافية ولا تولي مسؤولية كاملة.³ وعليه لا يمكن بأي حال من الأحوال المقارنة بين التمكين والمشاركة أو استعمالهما كمفهومين مترادفين لهما نفس المعنى والمحتوى.

وكتحليل للفرق بين التمكين والمشاركة يمكن القول أنهما *يلتقيان* في نواحي ويختلفان في نواحي أخرى، حيث يرتبطان بكونهما *ينتميان إلى النهج الديمقراطي في الإدارة الذي يقوم على التفتح والتوجه أكثر نحو العاملين*، لكنهما يختلفان في كون التمكين أكثر عمقا وثراء، فإذا كانت السلطة في المشاركة معدومة أو غير كافية، فإنها في التمكين كاملة ودائمة ومصحوبة بزيادة الكفاءة الذاتية والدافعية، كما أن الهدف من المشاركة على المدى الطويل هو تحسين أداء المنظمة، بينما الهدف من التمكين هو الاستمرار في التحسين لمستويات الأداء الكلي للمنظمة.⁴

أما عن العلاقة النظامية بينهما فإن عملية المشاركة تعتبر جزءاً من عملية التمكين ومن المتطلبات الأساسية لنجاحه، وعليه فالعلاقة بينهما طردية وقوية. فعلمية المشاركة تعتبر المفتاح الأول والركن الرئيسي في عملية بناء التمكين، لما لها من أهمية قصوى خاصة في الصفوف الأولى من البناء الوظيفي المعاصر، الذي يعتمد على التصرف السريع في المواقف الجديدة التي تواجه العاملين.⁵ لذا فالمشاركة تعتبر خطوة من خطوات التمكين ولا ترتقي لتكون مرادفاً له بالمعنى الكامل، وبصفة أخرى يمكن أن القول أن المشاركة تمكين جزئي يساهم في الوصول لتحقيق التمكين الكامل.

3. التمكين والاندماج:

¹ Schermerhorn, J, R.; Hunt, J, G.; & Osborn, **Organizational Behavior**, 6th Ed John Wiley & Sons Inc, USA, 1997, p402.

² فاطمة عبد الحميد الخاجة، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، (غير منشورة)، جامعة القاهرة، مصر، 2006، ص49.

³ خالد بن سليمان الرشودي، مرجع سابق، ص53.

⁴ صفاء يوسف الضمور، مرجع سابق، ص59.

⁵ حسين موسى العساف، مرجع سابق، ص26.

ويقصد بالاندماج: التفكير الجماعي للعاملين، حيث يتم دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في المنظمة لاجتماعات التفكير جماعياً، وليس فردياً، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع، في حين أن التمكين يعبر عن إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم بناء وتصميم العمل بطريقة تسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات.¹

4. التمكين والإثراء الوظيفي:

يعرّف الإثراء (الإغناء) الوظيفي بأنه لعملية إعادة تصميم الوظائف بشكل يجعلها تتضمن تنوعاً في المهام، بالإضافة إلى منح العامل الاستقلالية، وحرية التأثير والتحكم في وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها، والقيام بالرقابة الذاتية على أعماله، إضافة لحصوله على معلومات كافية عن نتائج أعماله، واتصاله المباشر بمن يستخدم تلك النتائج ويتأثر بها.²

إلا أن الدراسات تؤكد بحكم التجربة العملية أن استعمال نماذج الإثراء الوظيفي في الوقت الحالي صار محدوداً، ولم يعد يمثل الحداثة.³ ولعلّ السبب الرئيسي في ذلك هو شيوع وطغيان مفهوم التمكين أكاديمياً وعملياً.

وكتحليل للفرق بين التمكين والإثراء ترى دراسة Dimitriades سنة 2001 بأنّ الإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون عن طريق توكيلهم بأعمال جديدة، لذا فهو يختلف عن التمكين الذي يعمل على توسعة محتوى العمل نفسه عن طريق زيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى.⁴ أما دراسة Spreitzer سنة 1995 فهي تؤكد على أنه بينما تركز نماذج الإثراء الوظيفي بصورة رئيسية على خصائص الوظيفة، فإن التمكين يركّز على إدراك العاملين والعلاقات الشخصية، وبالتالي فإن الإثراء الوظيفي لا يعكس بالضرورة طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وعليه فمن الواضح بأنّ الإثراء الوظيفي يختلف عن التمكين.

5. التمكين والتحفيز:

يعتبر التحفيز إحدى الآليات التي تستخدمها الإدارة لاستمالة دافعية الأفراد نحو العمل، وقد يأخذ أشكالاً مادية، مثل: الأجر والعلاوات، كما قد يكون معنوياً مثلما أكدت على ذلك الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري، مثل: إظهار الإدارة الاحترام والتقدير نحو العمال، والأهم السّماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

وبما أن المشاركة تعبر خطوة أولية نحو التمكين كما ذكر سابقاً، يمكن القول أن التمكين يعتبر واحد من طرق وأشكال التحفيز المعاصرة. ومفهوم التحفيز يركز بشكل أساسي على تحسين الأداء المؤسسي، وهذا لا

¹ المدهون موسى توفيق، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 13، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 1999، ص 77.

² محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص 78.

³ أحمد إسماعيل المعاني، مرجع سابق، ص 27.

⁴ Dimitriades, Z. S., **Empowerment in Total Quality: Designing and Implementing Effective Employee Decision-Making Strategies**, Quality Management Journal, Vol8, Issue2, USA, 2001, p23.

يعني دائما الاهتمام بتطوير الموظف ومنحه الاستقلالية لبدء ومواصلة العمل، أو جعله يدرك أن بوسعه ممارسة شيء من التأثير على فعالية المنظمة، وهذا ما يهدف إليه التمكين أساسا، إذ قد يقتصر التحفيز أحيانا على زيادة العوائد وبعض أشكال التقدير. وبالتالي فإن التمكين أعمق لكونه يهتم بتحقيق الذات لدى المرؤوسين، فضلا على تطوير الأداء المنظمي، بينما يهتم التحفيز بشكل أساسي بالأداء المنظمي.¹

ويعنى آخر يمكن القول أنه عندما يُمكن الفرد فإنه سيُشعر بالدافعية، ولكن العكس قد لا يكون صحيحا، فالفرد قد يشعر بالدافعية دون أن يتمتع بالتمكين.² لذا يمكن القول أن التمكين لا يعتبر فقط إحدى طرق التحفيز، بل الأصل أنه يمثل مدخلا أكثر ثراء وعمقا للتحفيز المعاصر يأخذ بعين الاعتبار الرفع من أداء المنظمة عبر التطوير الذاتي للعاملين.

6. التمكين وبقية المبادئ الإدارية المقاربة:

إضافة إلى المفاهيم السابقة تورد أدبيات إدارة الأعمال مفاهيم أخرى قد يتم الخلط بينها وبين التمكين واستعمالها كمردفات له، مثل: الاستقلالية، وحق الإرادة الشخصية، والإدارة الذاتية، والتأثير الذاتي، التوسيع الوظيفي، الدوران الوظيفي، الفاعلية الذاتية، القيادة الذاتية، الثقة التنظيمية، وإعادة تصميم العمل...

إن المفاهيم السابقة حقيقة لا يمكن أن تعبر عن التمكين ولا أن تستعمل كمرادف له. حيث لا يشكل البعض منها سوى بعدا من أبعاد التمكين كالإرادة الشخصية، والإدارة الذاتية. كما أن البعض منها عبارة عن مفاهيم معتادة وروتينية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، تستعمل لزيادة مستوى التحفيز والدافعية كالتوسيع الوظيفي، والدوران الوظيفي. أما بقية المفاهيم الأخرى فهي تكاد تكون غامضة أو ضبابية وغير متداولة عمليا في بيئة العمل، وحتى أكاديميا في أدبيات إدارة الأعمال.

ثانيا: التمكين والمفاهيم المعيقة له:

لا بدّ في هذا المقام أيضا من الإشارة إلى وجود مصطلحات تتنافى ويعيق مدلولها قيام مفهوم التمكين ونجاحه في بيئة ما ومن هذه المصطلحات ما يلي:

1. الاغتراب التنظيمي:

الاجتراب المنظمي أو الوظيفي هو شعور الفرد بالمشقة وعدم الارتياح و الذي ينعكس في ابتعاده أو نفوره الذاتي عن المشاركة الاجتماعية والثقافية، كما أنه إحساس بعدم الإلتواء وعدم المساهمة، وإدراكه بأنه غير مرحب به من قبل الآخرين. وهو أيضا حالة نفسية تتضمن مشاعر بعضها ايجابية من قبيل الإحساس بالتفرد، ومعظمها سلبية من قبيل الإحساس بالغرابة والعزلة والحصار من قوى ظاهرة وبعضها مجهول، والانسحاب من الواقع وتبني أطر مرجعية سلوكية مفارقة ومباينة للجماعة مع ميول توقعية، ومن أبرز مظاهره وأبعاده ما ذكره Seeman سنة 1959 و هي:³

¹ رامي جمال يوسف أندراوس، مرجع سابق، ص 65.

² نفس المرجع، ص 64.

³ للمزيد من التفاصيل أنظر: كرين ثاميدي، أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي (دراسة استطلاعية)، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 113، العراق، 2001، ص ص 339-340.

- العجز: يقصد به افتقاد الفرد القدرة على التحكم في الأحداث المحيطة به أو تأثيره في المنظمة التي يعمل بها.
- اللامعنى: يحدث هذا الشعور في الوظيفة عندما يفقد الشخص الإحساس بالارتباط العضوي بالأدوار الوظيفية التي يؤديها وبالتالي لا يعرف الهدف الذي يسعى إليه.
- اللامعيارية: عدم وجود معايير واضحة ومحددة للأداء واختلال العلاقة بين الأهداف التنظيمية المطلوب تحقيقها وبين الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف. وهنا يشعر الفرد بالاغتراب نظراً لعدم توافق الهدف مع الوسيلة المستخدمة.
- العزلة الاجتماعية: شعور الفرد بالغرابة والعزلة عن المحيطين به سواء داخل المنظمة أو خارجها ولذلك تضعف لديه روح الانتماء للجماعة التي يعمل معها وكذلك تتخفف فعاليته في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- الاغتراب عن الذات: يحدث عندما يحدث هناك انفصال حاد بين ما يتميز به الفرد من استعدادات وقدرات وخبرات من جهة وبين ما يشغله من جهة أخرى، وبين الفرص المتاحة له لتوظيف هذه المهارات والإمكانات والاستعدادات من جهة ثالثة.

2. الصمت التنظيمي:

ويشير إلى ميل المرؤوسين في المنظمات إلى عدم المشاركة أو تقديم الاقتراحات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشكلات الحالية أو المتوقعة، خوفاً من أي ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب عن ذلك، وفي هذا الصدد قدّمت Morrison وزميلها تصوراً حول الظروف التنظيمية التي في الغالب ينشأ عنها الصمت التنظيمي، والذي تعود أصوله حسب دراستهما إلى:¹

- خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية: إن أحد العوامل الهامة التي يعتقدان أنها تسهل إيجاد مناخ الصمت في المنظمات هي الإدارة العليا، إذ أنّ ثمة اعتقاد بأنّ الأفراد يشعرون بالخوف من التغذية العكسية السلبية، سواء كانت عنهم شخصياً أو عن أنماط مماثلة لسلوكياتهم لذا فإنهم يحاولون تجنب تلقي تغذية عكسية سلبية، وعندما يتلقونها فعلياً فإنهم قد يتجاهلون الرسالة، ويصرفون النظر عنها على اعتبار أنها غير دقيقة أو يحاربون مصداقية مصدرها. ومن الملاحظ أنه عندما تأتي التغذية العكسية السلبية من الأسفل (من المرؤوسين) أكثر من الأعلى فإنه يُنظر لها على أنّها أقلّ دقة، وأقلّ شرعية، وأكثر تهديداً لقوة المرؤوس ومصداقيته.
- المعتقدات الضمنية التي يحملها المديرين: أعطت الدراسة اهتماماً خاصاً لدور المعتقدات الإدارية التالية:

أ- *معتقدات المديرين حول الموظفين وطبيعة الإدارة:* وتدور حول اعتقاد المديرين في المستوى الأعلى من التنظيم بأن المرؤوسين أذكياء ولا يمكن الثقة بهم، لذا فهم سيتصرفون بطرق

¹ عبير الفاعوري، أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية (دراسة حالة)، مؤتمراً لمبحوث والدراسات، المجلد 19، العدد 2، الأردن، 2004، ص 161.

لا تشجع ضمناً أو صراحة الاتصالات الصاعدة.

ب- الاعتقاد بأن الإدارة تعرف الأفضل عن معظم القضايا المرتبطة بأهمية المنظمة: إن وجود هذه الفلسفة ضمن التنظيمات الحديثة يبرر انتشار معتقد بأن دور الإدارة هو التوجيه والضبط في حين أن دور المرؤوسين هو التبعية المطلقة، ويتضمن ذلك أن الرقابة أحادية الجانب من قبل الرئيس فقط، ولعل هذا الاعتقاد يرتبط بالنظرة إلى العامل، فإذا كان العامل أنانيا ويكره العمل فإنه بالتالي من غير المحتمل أن يعرف أو يهتم بما هو أفضل للمنظمة.

ج- الاعتقاد بأن الاتفاق في وجهات النظر دلالة على الصحة التنظيمية: وأنه يجب تجنب المخالفة وعدم الاتفاق، إن هذا المعتقد يتنافى مع وجهات النظر الأخرى التي تعتبر تعدد الآراء يمكن أن يعود بنتائج إيجابية على نوعية القرار، وبالتالي على الأداء التنظيمي.

3. الإدارة بالخوف:

هي أسلوب إداري وقيادي تتبعه بعض المنظمات لضمان التزام العاملين بما ترغبه الإدارة العليا سلوكياً ومهنيًا و أدائياً. ومن هنا فإنّ للإدارة العليا دور أساسي في إشاعة الخوف بين العاملين بحيث يصبح إحدى خصائص وسمات المنظمة، كما يصبح إحدى الوسائل المتبعة لإحكام قبضتها وعدم ترك المجال أو الحرية للعاملين لإبداء الرأي أو حتى النقد البناء للأوضاع داخل المنظمة، مما يؤدي إلى فقدان الثقة في العلاقات بين العاملين، و يصبح الخوف عندئذ سوطاً لردع العاملين و من ثم تخوفهم من القيام بأية حركة أو سلوك أو تصرف بأية طريقة قد يساء فهمها مما يؤدي إلى إنزال عقوبة ما بالفرد... والخوف هنا ليس بسبب عدم انجاز العمل أو عدم الكفاءة والفعالية في الأداء بل هو الخوف من الإجراءات التأديبية أو العقوبات بشكل أو بآخر التي قد تنزل بالفرد.¹

ويمكن تحديد بعض الخصائص التي تتسم بها الإدارة بالخوف وهي ما يلي:²

- 1- عدم القدرة على التعبير و إبداء الرأي حتى وإن طلب من الفرد ذلك؛
- 2- عدم وضوح أسس ومعايير تقويم الأداء؛
- 3- عدم وضوح الأهداف رغم تحديد المهام والواجبات؛
- 4- الاهتمام بالمظهر وليس الجوهر من حيث إبراز فعالية المنظمة؛
- 5- الحساسية المفرطة تجاه آراء وانتقادات العاملين؛
- 6- التعامل مع العاملين بشكل فردي وليس جماعي؛
- 7- المركزية الشديدة والمفرطة في اتخاذ القرارات وسيطرة الإدارة العليا في كافة مجريات الأمور؛

¹ مريم شرع، مرجع سابق، ص98.

² نفس المرجع، ص99.

8- اعتماد مبدأ الأرقام كمؤشر للفعالية والإنتاجية أي الاهتمام بالكم دون الكيف؛

9- الانضباط التام والالتزام المفرط بالسياسات والإجراءات والتعليمات؛

10- التركيز على الاتصالات الرأسية والفوقية؛

11- اعتماد كل من الإدارة والعاملين على وسائل الاتصال غير الرسمي للحصول على المعلومات

غير المتوفرة عن طريق الاتصالات الرسمية.

يتضح مما سبق بأنّ الهدف الرئيسي لتمكين الأفراد هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة تلبي توقعات العملاء أو تزيد عليها، كما ويهدف إلى إيقاف محاولات حفز العاملين بحوافز خارجية المنشأ، والاستعاضة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا، أي بحوافز ذاتية المنشأ تتبع من ذات الأفراد العاملين كالاتمء والاعتزاز بممارسة العمل فيها.


خلاصة الفصل:

تمّ في هذا الفصل استعراض وتحليل مفهوم التمكين في الفكر العربي والغربي، كما تم تناوله كمصطلح إداري من خلال مقاربات تعريفية جاءت في أدبيات إدارة الأعمال، الأمر الذي أدى إلى محاولة بناء إطار متكامل لطبيعة التمكين الإداري رغم أن البحث عن تعريف دقيق ومضبوط للتمكين كمصطلح إداري يُعدّ أمراً في غاية الصعوبة، بل لا يفي بالغرض لأن حقيقة التمكين تفرض النظر إليه من زوايا متعددة، ولأجل ذلك تم طرح العديد من التعاريف التي قدمت له وتم التوصل من خلالها إلى نتيجة جوهرية، وهي أن المقاربة الحالية والمستقبلية لمعالجة موضوع التمكين الإداري هي النظر إليه انطلاقاً من كونه إستراتيجية للتطوير الإداري.

كما تمّ من خلال هذا الفصل محاولة بناء إطار متكامل للتمكين الإداري من خلال تحليل مفهومه الذي يقوم على الموارد البشرية وضرورة تفعيلها، وإعطائها قدراً أكبر من السلطة والثقة والحرية. والموارد، والتوصل إلى أن التمكين كمفهوم قد تجاذبته تيارات عديدة في الفكر الإداري، فهناك من يراه كفلسفة أو ثقافة تنظيمية، وهناك من يراه كأيدولوجية إدارية، ... كما تم التطرق إلى أهمية وأهداف التمكين، والأسباب والمبررات التي تدفع المنظمات لتبنيّه، فضلاً عن المداخل والطروحات الأساسية للتمكين كالمدخلين الهيكلي والنفسي بأبعادهما فالتمكين إحساس داخلي يظهر من خلال رغبة وإصرار الفرد على التطور والتقدم الوظيفي، وهذا ما يعبر عنه بالتمكين النفسي، كما أن هذا الإحساس لكي ينمو ويزدهر يحتاج إلى دعائم ومتطلبات وركائز بيئة يتميز بها مناخ العمل أو المناخ التنظيمي، وهذا ما يوفره التمكين الهيكلي كبيئة تمكينية صحيّة، وأيضاً التطرق إلى المدخل القيادي في التمكين ودوره في تفعيل العملية التمكينية.

ومن أجل التعمّق في التمكين تمّت محاولة الإلمام بجوانبه الأساسية من ركائز و مقومات، إضافة إلى التطرق لمختلف أشكاله ونماذجه التي حاولت تحليل مؤشرات فعاليته ونجاحه. لأن التطبيق الفعّال لإستراتيجية التمكين يجب أن يأخذ بعين الاعتبار التدرّج والمرحلية، وذلك عن طريق الانتقال من مستوى معين بعد تحقيق متطلباته وقواعده، إلى مستوى أشمل وأعمق بعد التأكد من شروطه ومقتضياته، كما تمت محاولة مناقشة نتائج وعوائق التمكين في المنظمات.

وقد تمّ ختم هذا الفصل بمحاولة فكّ الارتباط بين التمكين وبين المصطلحات المقاربة له من المفاهيم الإدارية الأخرى التي قد يخطأ البعض ويستعملها كمرادفات للدلالة على مفهوم التمكين، الذي يعتبر أغنى وأعمق منها، حيث تمّ التوصل إلى أن المبادئ الإدارية مثل: التفويض، والمشاركة، والإثراء الوظيفي وغيرها تعتبر بمثابة تقنيات يحتويها ويشملها التمكين، كما قد تم التعرّض لمختلف المفاهيم المعيقة لقيام التمكين ونجاحه في المنظمة كالإغتراب الوظيفي والصمت المنظمي والإدارة بالخوف...



الفصل الثاني:
الأداء البشري وتأثير
التمكين عليه

تمهيد:

تكتسب دراسة الأداء أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة، فالأداء سواء كان على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة هو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية على أي من هذه المستويات، كما أن أداء الفرد يؤثر بدرجة أو بأخرى على أداء الفريق، كما يؤثر مستوى الأداء الفردي والجماعي على مستوى أداء المنظمة. وفي عالم سريع التغير حافل بتحديات تنافسية متنوعة، يصبح الاهتمام بدراسة الأداء وعناصره والعوامل المؤثرة عليه سبيلا هاما لبلوغ التميز وتعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال بمختلف أنواعها، فضلا عن مجابهة ما يمكن أن يكون من تحديات تنافسية بدأت تواجه المنظمات بشكل متزايد.

وفي ظل الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء البشري بطريقة مقننة ومنظمة أصبح حاجة ملحة وضرورية لتنوع حاجات وأهداف الإنسان واختلافها وتقاطعها أحيانا مع حاجات وأهداف المنظمات التي يعملون بها، فالمنظمات أصبحت تواجه تحديات داخلية وخارجية متعددة فهي في بحث مستمر عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء، كالبحث عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، ومحاولة إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحداث نظام حلقات الجودة وفرق العمل، وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، وكثير من الأساليب التمكينية الأخرى التي تركز على تحسين الأداء وكيفية تقييمه للتعرف على مدى تحقيقها للأهداف المسطرة.

وفي هذا السياق سيتناول هذا الفصل الأداء البشري وتأثير التمكين عليه من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء البشري**المبحث الثاني: إدارة الأداء البشري وتحسينه****المبحث الثالث: تقييم الأداء البشري****المبحث الرابع: الأداء البشري وتأثره بالتمكين.**

المبحث الأول: ماهية الأداء البشري

مهما كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة أياً كانت، فحياتها تتوقف على أداء العاملين فيها، لذا نال مفهوم الأداء ولا يزال، اهتمام أغلب الكتاب والباحثين، ذلك لما له من دور فاعل في تبليغ المنظمات لغاياتها في النمو والبقاء، حيث يعتبر من أكثر المفاهيم اتساعاً وتطوراً مما زاد في صعوبة تحديد مفهوم موحد له من طرف المهتمين بهذا المجال، نظراً لاختلاف المعايير المعتمدة من طرف كل باحث في دراسة الأداء وأهم الجوانب المرتبطة به، لذا سيتم استعراض مفهوم الأداء ووجهات النظر التي حظي بها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء، أهميته وأهدافه

أولاً: مفهوم الأداء:

وردت كلمة الأداء في معجم لسان العرب كمصدر للفعل أدى، أدى الشيء أوصله، والأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.¹

ويشير مصطلح الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة. وغالباً ما يحدث لبس بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلاً الطالب قد يبذل مجهوداً كبيراً في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.²

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه Nicolas والذي عرّف الأداء أنه: "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك."³

كما أشار (Thomas Gilbert)، في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء بقوله: أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال ونشاطات في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج أو تدريس أو تفقد، أو تفتيش أو صيانة... الخ. وهو عنصر هام من عناصر مفهوم الأداء. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.⁴

وأصل مصطلح الأداء لاتيني (Performance) ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد To Perform بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط.⁵ ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي

¹ أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري ابن منظور، لسان العرب، المجلد 14، دار صادر، بيروت، لبنان، بدون سنة إصدار، ص26.

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 209.

³ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص15.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 175.

⁵ الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009-2010، ص217.

تسعى المنظمة إلى تحقيقها.¹

ويعرّف أحد الباحثين الأداء بأنه: "نتاج جهد معين قام بذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين في منظمة ما." ويعرّف أداء الفرد للعمل بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله."²

وبصفة عامة يشير مصطلح الأداء إلى: "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية."³

أما (Jeffery) فعرفه من جوانب عدة هي: الالتزام نحو المنظمة، ونحو العمل، والاتجاهات والولاء للرؤساء، والأمانة والدقة في المواعيد وفي علاقات العمل، والقدرة على الابتكار والمعرفة بالعمل.⁴

كما عرّف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الإدارية على أنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب."⁵

والأداء هو الإشارة إلى أفعال وسلوكيات الفرد ومساهماته في تحقيق أهداف المنظمة وهو ما تدفع عليه المنظمة رواتب وأجور، ويساعد الفرد على تحقيق أهداف المنظمة ويتحقق بالقدرة والدافعية، ويشمل الأداء:⁶

- كفاءة أداء المهمة: مستوى النجاح الذي يؤدي به الموظف مهامه؛
- الاتصالات المكتوبة والشفوية: الكفاءة التي يكتب بها ويتكلم بها الموظف؛
- تقديم الجهد: الالتزام بإكمال مهمات الوظيفة باستخدام جهد إضافي؛
- الانطباع الشخصي: تجنب السلوك السلبي؛
- مساعدة الزملاء وأداء الفريق ومدى ملائمة الموظف مع زملائه؛
- الإشراف والقيادة: التفاعل مع المرؤوسين؛
- الإدارة: مراقبة تقدم الأهداف.

كما يقصد بأداء الفرد للعمل، قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهي: كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء.⁷

¹ نضال صالح الحوامدة، فهمي خليفة الفهداوي، أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، المجلد 17، العدد 2، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، 2002، ص 170.

² عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص ص 87-88.

³ نضال صالح الحوامدة، فهمي خليفة الفهداوي، مرجع سابق، ص 170.

⁴ محمد أحمد الطراونة، إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة، المجلد 17، العدد 1، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، 2002، ص 76.

⁵ أحمد بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط 1، دار الكتاب اللبناني، بيروت، لبنان، 1984، ص 3.

⁶ عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية تحليلية للاتجاهات، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2009، ص 22.

⁷ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة - الأسس والسلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986، ص 50.

وعليه يمكن القول أنّ أداء الموارد البشرية يعنى به " القدرة على إنجاز المهام"¹، تعكس هذه القدرة في إنجاز المهام ما تم تحقيقه من طرف الموارد البشرية في المنظمة ومستويات ودرجات الإنجاز لديهم، الناتجة أساسا عن الانضباط والجدية في القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بهم.

ومن خلال تحليل التعاريف السابقة يمكن القول أنّ الأداء البشري هو ما يصدر عن العاملين أثناء قيامهم بعملهم من أجل تحقيق متطلبات الوظائف التي يشغلونها، ويمكن تحديده من خلال النتائج المُتحصل عليها في أي ميدان عمل عن طريق كمية الإنتاج ونوعيتها، السرعة والدقة في العمل، السلوك الوظيفي والشخصيات التي يتّصف بها الأفراد العاملون أثناء تأديتهم لأعمالهم، فالأداء البشري يحوي في مضامينه ما تحقّقه الموارد البشرية من إنجازات وأهداف كنتيجة لالتزامها الإيجابي بالقيام بمهامها ومسؤولياتها على الوجه المطلوب. والأداء البشري يتميّز بكونه:²

• مفهوم ذو أثر رجعي على المنظمة:

يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات المسيرين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف. هناك من الباحثين من يربط الأداء ويعرّفه من خلال التكامل بين مجموعة من المصطلحات، التي تشكل في تفاعلها محددات هذا الأداء، حيث يعرّف الأداء وفق هذه المصطلحات بالعلاقة التالية:³

$$\text{Perf h} = \text{MCC}$$

– Perf h : الأداء البشري.

– M (التحفيز): يعني جهود المنظمة في تحفيز مواردها البشرية للرفع من رضاهم وشعورهم بالانتماء.

– C (المهارات): تعني ما يملكه المورد البشري في المنظمة من مهارات تعكس قدرته على بلوغ أهداف وظيفته.

– C (الثقافة): تعني ضرورة ارتباط ثقافة المورد البشري بالثقافة التنظيمية، التي تساعد على توحيد الاتجاهات والأهداف وتفعّل من العمل الجماعي الذي يساعد بدوره على خلق الشعور بالانتماء.

كما يمكن إضافة إلى النقاط الثلاث السابقة والتي تمثل محددات الأداء البشري محدد المؤهلات، أين يرتفع مستوى الأداء البشري بارتفاع مؤهلاته.

ويمكن التعبير عن فلسفة التكامل بين محددات الأداء، في كون الأداء لا يمكن تحقيقه إلا إذا كان المورد البشري في المنظمة يملك مجموعة من المؤهلات والمهارات التي تعكس متطلبات وظيفته وللحفاظ على هذه المؤهلات والمهارات وكذا تتميتها واكتساب الجديد منها، لا بد أن تعمل المنظمة على تحفيز مواردها

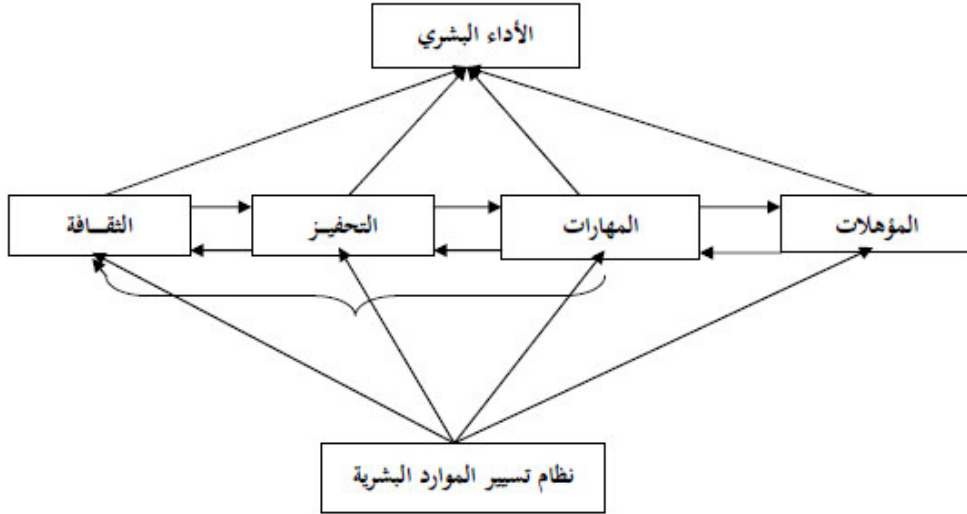
¹ Annie Bartoli , Le Management dans les organisations publiques, Edition Dunod, Paris, 2003, p78.

² الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص ص 129-128.

³ Dimitri Weiss, Les ressources humaines ,les éditions d'organisation, paris, 2000, p251.

البشرية كترقيتهم لمناصب أعلى أو الزيادة في مردودية الأداء لديهم، بالإضافة إلى الاعتراف بجهودهم وإنجازاتهم كحافز معنوي، هذا يؤدي إلى خلق ثقافة قوية ومشاركة تفعل الانتماء وتزيد الولاء وترفع من المستوى المعرفي للموارد البشرية لديها. ويمكن التعبير عن محدّدات الأداء وفق هذه الفلسفة بالشكل التالي:

الشكل رقم(09): محدّدات الأداء البشري و تسيير الموارد البشرية



Source: Dimitri Weiss, Op.cit, p251.

يتبيّن من الشكل السابق أن فعالية نظام تسيير الموارد البشرية في المنظمة يتوقف على مدى تركيزه على الرفع من مؤهلات ومهارات مواردها البشرية بصفة دائمة وفي إطار ضرورة تطبيق فكرة التحسين المستمر في مستوياتهم، بالإضافة إلى ضرورة العمل على تحفيزهم ماديا ومعنويا والعمل على غرس ثقافة مشتركة بينهم تأخذ من ثقافة المنظمة وتصب فيها.

ولا يمكن التطرق لمفهوم الأداء دون الإشارة إلى الخلفية التاريخية له ضمن الدراسات التي تناولته نظريا وميدانيا فموضوع الأداء جذب انتباه الكثير من الباحثين والرواد في إدارة الأعمال من آدم سميث Adam Smith الذي ركّز على التخصص الوظيفي إلى فريدريك تايلور Taylor الذي تبعه في ذلك مع تركيزه على السبل المثلى لرفع الأداء والاختيار العلمي للأفراد و تحفيزهم ماديا، ودراسات إلتون مايو Elton Mayo عن الظروف الاجتماعية للفرد وتأثيرها على أدائه فالحوافز المعنوية لها دور في ذلك، كذلك دراسة الأداء عند Fayol Henri الذي يربطه بتوافر إدارة رشيدة تقوم على أسس علمية تساعد على التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها.

فهذه الدراسات وغيرها عمدت إلى إبراز أهم وأحسن الطرق التي تمكّن المنظمة من تحقيق هدفها المتمثل في رفع وتحسين الأداء، حيث أنّ وجود انتقادات لكل دراسة بقبول بعض أفكارها ورفض البعض الآخر، إنّما يدل على تراكمية واستمرارية المعارف من دراسة إلى أخرى، إذ تؤدي هذه التراكمية العلمية إلى وجوب التواصل بين المعارف السابقة والمعارف اللاحقة كأساس لبناء المعارف.

ثانياً: أهمية الأداء:

ترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي: مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرارية ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز، ثم مرحلة الازدهار، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما تتوقف على مستويات الأداء بها، وفي بعض المنظمات قد يُلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها.¹

وتتجلى أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:²

1. *الترقية والنقل*: باعتباره مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية؛
2. *تقييم المشرفين والمديرين*: حيث يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير العاملين في المنظمة، الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم؛
3. *إجراء تعديلات في الرواتب والأجور*: وهذا ما يؤدي بالفرد إلى الاهتمام بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه؛
4. *يعتبر مطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع*؛
5. *تحديد الاحتياجات التدريبية*: أي الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة؛
6. *يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها*: حيث يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشاكلهم وإنتاجيتهم، ومستقبل المنظمة نفسها كما يعتبر مؤشر للاختيار والتعيين في المنظمة؛
7. *إن الغرض منه هو توفير التغذية المرتدة لبرامج تخطيط المسار والتعاقب الوظيفي*؛
8. *ترتبط الزيادة السنوية ارتباطاً وثيقاً بمجموع النقاط التي يتحصل عليها الموظف*؛
9. *ارتباطه بالحاجة إلى الاستقرار بالعمل*: فإذا حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

ونظراً لأهمية الأداء البشري فقد تم تحديده بوصفه وسيطاً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.³

¹ سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1990، ص ص 188-189.

² إيمان أحمد صالح الجوفي، العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، بحث تطبيقي على الموظفين في الدواوين الحكومية، أمانة العاصمة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، (غير منشورة)، جامعة صنعاء، اليمن، 2006، ص 14.

³ زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن -، رسالة ماجستير إدارة أعمال، (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 42.

ثالثاً: أهداف الأداء:

إن الأداء البشري يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، لذا فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية:¹

1. اختيار الأفراد الصالحين للترقية؛
2. تفادي المحسوبية؛
3. تنمية المنافسة بين الأفراد؛
4. تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها؛
5. إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة؛
6. تسهيل تخطيط القوى العاملة؛
7. معرفة الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم؛
8. المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية؛
9. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم؛
10. تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

المطلب الثاني: مكونات الأداء ومحدداته

أولاً: مكونات (عناصر) الأداء:

هناك عدة عناصر للأداء الوظيفي ومنها ما يلي:²

1. العناصر التنفيذية:

- القدرة على تحديد متطلبات انجاز العمل وذلك من خلال تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل، وتنجز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفعالية.
- القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني على نحو يراعي أولوية التنفيذ، تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- القدرة على التغلب على صعوبات العمل من خلال تحديد أبعاد المشكلة التي تعترض سير العمل بدقة وتعالج مشاكل العمل اليومية والطارئة بشكل سليم وموضوعي.

¹ إيمان أحمد صالح الجوفي، مرجع سابق، ص22.

² عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية -دراسة تحليلية للاتجاهات-، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2009، ص23.

- المهارة في تنفيذ العمل بشكل سليم، ووفق ما حُدد له من إجراءات.
- انجاز العمل في الوقت المحدد.
- القدرة على المراجعة والتدقيق، ومراجعة العمل بشكل نهائي للتأكد من إنجازه، وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء.

2.العناصر الأكاديمية:

- المعرفة بنظم العمل وإجراءاته.
- المعرفة بأهداف ومهام العمل.
- المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.

3.العناصر التطويرية:

- المتابعة لما يستجد في مجال العمل.
- تقديم الأفكار والمقترحات.
- إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.
- المشاركة الفعالة في الاجتماعات.
- تقبل التوجيهات.

4. العناصر الأخلاقية:

- المحافظة على أوقات الدوام.
- القدرة على الحوار وعرض الرأي.
- الاهتمام بالمظهر.
- تقدير المسؤولية.
- حسن المعاملة.

5. العناصر الاجتماعية:

- العلاقة مع الرؤساء.
- العلاقة مع الزملاء.
- العلاقة مع المراجعين والعملاء.
- القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.

بصفة عامة يمكن القول إن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر كما ذكرها هاينز (Hayens) وهي:¹

1.الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات خاصة بالعمل؛

2. الوظيفة: وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف وما نتصف به

¹ سلطان الظرف، تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي: دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض، مجلة الإدارة، العدد 18، القاهرة، مصر، 2004، ص85.

من وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه؛

3. الموقف: ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به، وما تتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز.

ويمكن إيجاز أهم العناصر التي تتداخل بها عناصر الأداء على النحو التالي:¹

• محتوى العمل:

يؤثر محتوى العمل تأثيراً مباشراً في مستوى الأداء وكذلك حجم التنظيم، المركزية واللامركزية، مستويات الصلاحية والمسؤولية، أو نوع التكنولوجيا المستخدمة في النشاط، ولا بد من الإشارة هنا إلى احتمال وجود تباين في المستوى الأداء لأقسام مختلفة ضمن نفس التنظيم، كما قد تظهر مناخات خاصة بالجماعات أو الأفراد، وهذا يعتمد على درجة التفاعل والتماسك الموجودة داخل التنظيم، وبالتالي وحدة مناخه التنظيمي، فكلما كان الأداء منسجماً ومتلائماً مع الأهداف العامة للتنظيم وأهداف الأفراد فيه، كلما كان شاملاً وموحداً.

• توفير متطلبات الأداء:

يتنوع الأداء ويختلف باختلاف الأعمال وطبيعتها، حيث نجد أن العمل يتكون من عدة أنواع من الأداء، لذلك فمن المهم، توفير مناخ تنظيمي ملائم في ضوء المتطلبات التالية:²

أ - وجود مستوى ومعيار من الأداء على الموظف الوصول إليه؛

ب - ملاحظة الأداء الحالي للموظف وقياسه، وجمع المعلومات المختلفة عنه؛

ج - قياس مستوى أداء الموظف الفعلي لمقارنته بذلك المستهدف؛

د - إن من أبرز أهداف تقييم الأداء رفع كفاءة أداء الموظف عن طريق تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف؛

هـ - التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات الهامة واللازمة للقيام بالعمل مثل: طبيعة المهمة المكلف بها، وموعد إنجاز هذه المهمة، وموقع وجود المواد اللازمة لأداء هذه المهمة، نوعية معايير ومقاييس العمل؛

و - الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب، حيث يكافأ المجد في عمله، ويتم توجيهه ونصح المقصّر؛

ز - دراسة العوامل والمعوقات التي بسببها لم يستطع الموظف القيام بما أنيط به من أعمال، مثل: تمتع الموظف بالمعرفة والمهارات والقدرات المناسبة لنجاحه في أداء عمله، مدى استعداد الموظف لأداء المهمة على الوجه المناسب والمطلوب، أو أية معوقات أخرى.

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيم دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص ص 45-46.

² علي بن عبد الله الشنفي، تجربة تقييم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية في مدارس الهيئة الملكية للجبيل وينبع « دراسة وصفية تحليلية»، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص25.

ثانياً: محدّدات الأداء:

ليس من السهل تحديد العناصر المحددة لأداء البشري وذلك لوجود عوامل مختلفة يصعب تحديدها وحسب نظرية التوقع فقد فُسرّ الأداء بالعلاقة التالية:¹

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} * \text{الدافعية}$$

وهناك من يضيف بيئة العمل فتصبح العلاقة السابقة:²

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} * \text{الدافعية} * \text{بيئة العمل}$$

1. القدرة: تعتبر القدرة عاملاً أساسياً في تحديد الأداء وهي تعبر عن مدى تمكن الفرد فنياً في الأداء. وهي محصلة كل من المعرفة والمهارة ومدى وضوح الدور والمعادلة التالية توضح هذه العوامل.

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} * \text{المهارة} * \text{مدى وضوح الدور}$$

- **المعرفة:** هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد أو المعلومات اللازمة للعمل.
- **المهارة:** التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عملي (مهارة استخدام المعرفة).
- **مدى وضوح الدور:** إدراك الفرد لمهامه فهو يعرف الطريقة ونوعية الأنشطة التي يلتزم بها لإنجاز عمله.

2. **الدافعية:** تعرف بأنها: "القوى الداخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين وبقوة معينة."، كما تعرف بأنها حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد لإشباعها في محيط العمل، والدافعية هي محصلة:

$$\text{الدافعية} = \text{الاتجاهات} * \text{الحاجات غير مشبعة} * \text{مواقف محيط}$$

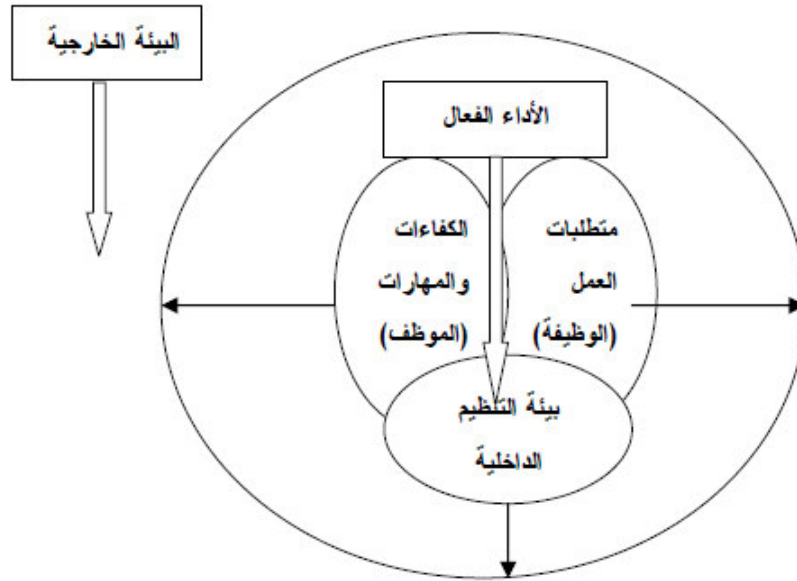
- **الاتجاهات:** تعرف اتجاهات الفرد بأنها مجموعة من المعتقدات والمشاعر والميول السلوكية نحو الأشياء أو الأفراد أو الأحداث وذلك بصورة مناسبة أو غير مناسبة.
- **الحاجات:** تثار دافعية الأفراد برغبتهم في إشباع الكثير من الحاجات وتعرف الحاجة بأنها:
- حالة من النقص أو الاضطراب البدني أو النفسي.
- **المواقف:** هي التي يتعامل معها العامل في بيئة العمل.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 145.

² منصورى ظريفة، تسيير الموارد البشرية وأهميته في تحسين أداء الأفراد دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص ص 46، 41.

3. بيئة العمل: تتمثل بيئة العمل في ملامح مادية: التهوية، الإضاءة، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل: العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين. تحدث Thomas Gilbert في كتابه الكفاءة الإنسانية عن البيئة ودورها في الأداء البشري وهذا ما أكدته: "غياب الدعم للأداء البشري في محيط العمل (بيئة العمل) هو العائق الرئيسي لأدائه المثالي، وليس النقص في المعرفة أو المهارة وقد أكد أنه يمكن تحسين الأداء والاستمرارية فيه إذا لقي الدعم من بيئة العمل." والشكل التالي يلخص العناصر السابقة.

الشكل رقم (10): الأداء الفعال



المصدر: نجعي سعاد، تقييم فعالية أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة CLP نفضال مسيلة، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص 12.

ولمعرفة محددات الأداء يمكن الاستعانة بنموذج (Campbell & al, 1995)، فقد أشاروا إليها واعتبروها فروق فردية و قسمها إلى ثلاثة أنواع هي:¹

● معرفة تقريرية: وتشمل المعرفة بالحقائق والأساسيات، والأهداف، والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما وتقاس قرطاسيا بواسطة القلم والورقة بشكل تقريرية.

● معرفة إجرائية ومهارية: وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلا، وهي خليط بين معرفة كيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، مهارات نفسية وحركية أي المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل والبناء، والتداول وتنسيقها.

¹ Rick Hackett, *Understanding and predicting work performance in the Canadian military*, Canadian journal of behavioral science, 2002, p1.

كما يقع تحت هذا المجال الإجراءات الخاصة بالأدوات والأجهزة العلمية وكيفية استخدامها، والمهارات الفيزيائية، مهارات إدارة الذات، ومهارات التواصل الاجتماعي. ويقاس هذا الجانب المعرفي بواسطة الخبرة المهنية وأسلوب المحاكاة والعينات الاختيارية.

● **الدافعية والتحفيز:** هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار. وعليه فإن الفروق الفردية في الشخصية، والقدرة، والرغبات يفترض أنها تشترك وتتفاعل مع التعليم والتدريب والخبرة لتشكل المعارف الثلاث، والتي يكون الأداء دالتها. ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة على محددات الأداء فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها بعض الدراسات للأسباب التالية:¹

- أن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي نفسها محددات أداء فئة أخرى؛
- أن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى؛
- أن العوامل البيئية الخارجية لها أثر في تحديد محددات الأداء.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء ومستوياته

أولاً: أبعاد الأداء

يشتمل الأداء على مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها قياس الأداء والحكم عليه ويمكن مناقشتها على النحو التالي:²

- وحدة التحليل: وقد يكون وحدة التحليل الفرد، أو التنظيم أو الجماعة الصغيرة، أو التنظيم (المنظمة)؛
- مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحداً أو أكثر مما يلي: الإنتاجية، الفعالية، والكفاءة، الجودة، تحقيق الربح، النمو، رضا الموظفين، رضا الزبائن (العملاء)، والتجديد والابتكار؛
- قياس الأداء: المقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية؛
- الإطار الزمني للأداء: إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس؛
- مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء: وهنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير، ولكي يكون الأداء

¹ محمد بن إبراهيم محمد الربيع، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية -دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 44.

² عبد العزيز مخيمر وآخرون، قياس الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000، ص 78.

متقدما وفاعلا يجب أن يتمتع بالخصائص التالية:¹

- استخدام فرق عمل تدير نفسها بنفسها ذاتيا؛
- الابتكار والتميز في نوعية السلع والخدمات، وتحقيق رضا الزبائن (الجمهور الخارجي)؛
- إقامة صلات واضحة بين التدريب والتنمية من جهة وبين أهداف المنظمة من جهة أخرى؛
- دعم التعلم الفردي والتعلم المؤسسي (التنظيمي).

وهناك من يرى أن الأداء المتقدم يتمتع بالخصائص التالية:²

- وجود هياكل تنظيمية منبسطة (Flat) بعيدة عن التدرج الهرمي والتركيز على العمل في فرق؛
- العمل المستقل القائم على درجة عالية من الثقة والبعد عن الاعتماد على الرقابة الإدارية؛
- الاهتمام بالاتصال وإشراك العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات؛
- وجود عاملين ذوي مهارات متقدمة مندمجين في عملية تعلم مستمر ومتقنين لمهارات وسلوكيات جديدة.

ثانيا: مستويات الأداء:

قبل التعرف على مستويات الأداء يجب التطرق إلى شرح المقصود بمستويات الأداء حتى يتسنى تحديد مستوياته فقد عرف "Steven Williams & Revez" مستويات الأداء بأنها : "مراجعة ومناقشة الإجراء الذي يؤكّد حصول الموظفين على التغذية المرتدة العادلة والموضوعية التي تساعد في تطوير الفرد وتحسين أدائه."³ ويمكن تقسيم الأداء البشري إلى ثلاثة مستويات على النحو التالي:⁴

- الأداء الفردي: هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه. يقاس أداء الفرد في المنظمة بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولا إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.
- أما الموضوعات التي يشملها القياس فهي: الوقت المستنفذ والتكلفة والجودة. أما بالنسبة لمؤشرات قياس الأداء الفردي فهي: الوقت المعياري والتكلفة المعيارية ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية؛
- أداء الوحدات التنظيمية: هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها التي تقوم

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1985، ص200.

² عبد الباري درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2003، ص60.

³ قاسم ضرار، تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي الأول دراسة وصفية تحليلية لمهام وتحديات الإشراف بالمنظمات الإدارية، مكتبات جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 112.

⁴ عبد العزيز مخيمر وآخرون، مرجع سابق، ص79. (بتصرف)

بتنفيذه في المنظمة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وسياساتها العامة، حيث يقوم بتنفيذ هذا النوع من الأداء كلا من الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية. تشمل موضوعات القياس الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية. أما مؤشرات قياسه فهي: درجة تقسيم العمل ودرجة التخصص ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية وفعالية الاتصالات؛

- الأداء المنظمي: ويعني المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبشكل آخر فهو: "محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما".¹ ويقوم بتقييم الأداء المؤسسي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية. موضوعات القياس تشمل: الفعالية البيئية والفعالية السياسية. أما مؤشرات القياس فتشمل: درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة ودرجة الاستقلالية في عمل المنظمة، كما تشمل مدى توافر إيديولوجية محددة للعمل ومدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة.

ويعتبر أداء العنصر البشري عاملاً مهماً في تحديد الأداء المؤسسي العام، وهو محصلة للتفاعل بين مهارات وقدرات الأفراد في التنظيم، ورغبتهم واستعدادهم لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة.

المطلب الرابع: معدّلات الأداء و العوامل المؤثرة فيه

أولاً: معدّلات الأداء

معدّل الأداء هو وسيلة للمقارنة بين سرعة أداء فرد معين لعمله، وبين أداء عامل متوسط المهارة لذلك العمل نفسه، وهو الوسيلة الرياضية لربط كمية عمل معين بالزمن اللازم لإنجاز هذا العمل، ويعرف معدّل الأداء بأنه: "كمية الأعمال التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين (دقيقة، ساعة أو يوم)، تحت الظروف الطبيعية للعمل"، أو هو: "مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية معينة من العمل".

ويعرف مكتب العمل الدولي ILO معدل الأداء البشري بأنه: " وصف مكتوب لمدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الموظف تلك الأعمال المحددة، والتي تتطوي عليها وظيفته، إذا كان له أن يؤدي تلك الأعمال بطريقة ترضي الإدارة إرضاء تام، وذلك في ظل ظروف العمل القائمة".²

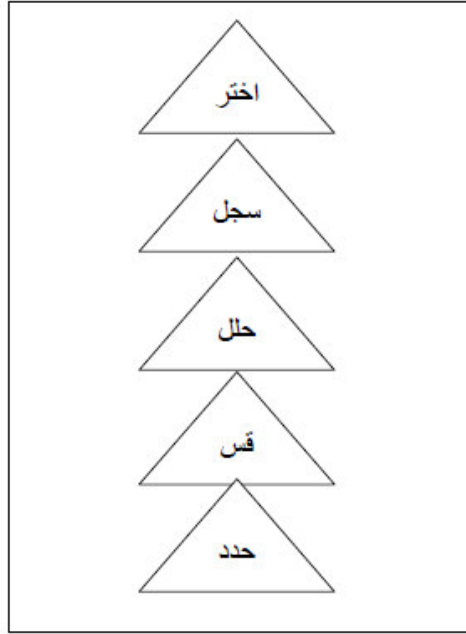
وعلى ذلك لابد من وصف معدّلات الأداء للحكم على الأداء، وهذه العملية تتم من خلال الخطوات الخمس

الموضحة في الشكل التالي:

¹ عبد الحكيم الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ط2، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1998، ص33.

² عبد الرحمن البسامي، تقويم القيادات الإدارية للأداء الوظيفي بالكليات العسكرية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص33.

الشكل رقم (11): معدّلات الأداء



المصدر: عوض محمد الونداني، أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، (غير منشورة)، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999، ص49.

ويمكن شرح الخطوات الخمس الموضحة في الشكل كما يلي:¹

- الاختيار: بمعنى أن يتم اختيار العمل المناسب لقياسه، فربما يكون هذا العمل جديداً، ولم يسبق قياسه أو أن التغيير في طريقة العمل يحتاج إلى تحديد زمن نمطي جديد، أو أن العاملين يشكون من ضيق الوقت وأنه غير كاف لأداء عمل معين، وغير ذلك من الأسباب، ولذلك فإن الخطوة الأولى للتعرف على معدّلات الأداء هي اختيار أنسب العمال لوصفها وقياسها؛
- التسجيل: تسجيل المعلومات الحقيقية عن الظروف التي تحيط بالعمل، والأساليب والعوامل المختلفة وعناصر النشاط، وتشمل هذه المرحلة وصف العمل وتقسيمه إلى عدة عناصر تمثل الأجزاء الظاهرة في النشاط المحدد؛
- التحليل الاقتصادي: في هذه الخطوة يتم التركيز على إجراء اختبار للبيانات المسجلة اقتصادياً للتأكد من استغلال الوسيلة أو الطريقة الأكثر فعالية، واستبعاد العناصر الغريبة غير الفعالة التي لا تساعد على الإنتاجية؛
- القياس: وهذه الخطوة تختص بقياس حجم العمل المستغل بكل عنصر، وبمصطلحات الوقت، وباستخدام الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل؛

¹ عوض محمد الونداني، مرجع سابق، ص50.

- التحديد: وبواسطة هذه الخطوة يتم تحديد سلسلة النشاطات بشكل دقيق كما تحدد طريقة التشغيل ويحدد الوقت القياسي للنشاطات والأساليب المساعدة.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء:

من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي ما يلي:¹

- عوامل إدارية تنظيمية: والمتمثلة فيما يلي:
 - عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المنظمة؛
 - عدم وجود بيئة عمل ملائمة كالإضاءة والضوضاء والتهوية والأجور وساعات الراحة، قرارات وسياسات المنظمة، نظم الاتصالات والمعلومات، اللوائح وجماعة العمل، الحوافز فالتحفيز الفعال يجعل من الأفراد ذوي الأداء العادي أفرادا ذوي أداء متميز؛
 - صراع بين الموظف ورئيسه وبين الموظف وزملائه؛
 - عدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا؛
 - الإشراف السيئ؛
 - النقص في التدريب؛
 - عدم تحديد واجبات الموظف؛
 - نقص في الموارد أو تأخر وصولها... الخ.

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد.

• عوامل تتعلق بالموظف:

- نقص في رغبته ودافعيته، بالإضافة إلى وجود دوافع فطرية لدى الإنسان مقاومة للتغيير؛
- نقص الرغبة في التعلم، فمن خلال التعلم تحدث تغييرات نسبية في سلوك الفرد وأدائه؛
- ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية؛
- عدم الرضا عن العمل؛
- تغيب مستمر عن العمل؛
- مشكلات عائلية.

¹ عبد البارى درة، مرجع سابق، ص ص 423-424.

● عوامل فنية وتكنولوجية: وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي، وطرق وأساليب العمل. إن هذه الجوانب تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

● عوامل البيئية الخارجية:

-صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع؛

-الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل؛

-تشريعات حكومية؛

-سياسات النقابات؛

-الاضطراب السياسي.

وقد يتأثر أداء العامل بعدة عوامل، فقد ترجع بعض العوامل إلى طبيعة العمل وبعضها الآخر قد يكون نتيجة لاختلاف المناطق الجغرافية، والتي سنذكرها في النقاط التالية:¹

- الاختلاف الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر في الأداء، فالمنظمة التي تعالج حجم كبير من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أو أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم عمل أقل من نفس العمل؛

-التحسينات التنظيمات الإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء فالتعديل التنظيمي يغير من تدفق وتتابع العمل مما يؤدي إلى تغيير معدل الانجاز؛

-الأداء في العمليات المتماثلة قد يختلف باختلاف المناطق الجغرافية من جراء الظروف المحلية؛

-نوعية وحدة العمل التام قد يؤدي إلى معدلات مختلفة للإنتاج، فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها، وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وعلى سبيل المثال دون الحصر فقد تظهر عملية ما معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تعكس أداء منخفض للعمال.

إضافة إلى كل ما سبق ذكره لابد من الإشارة إلى بعض الخصائص الشخصية التي لها علاقة بالأداء، بحيث أكد بعض الباحثين على غرار (Avolio,1990) أن لمتغير السن تأثير على الأداء خاصة مع انخفاض وزوال بعض القدرات الحسية و البيومكانكية، أضف إلى ذلك الصعوبات الصحية التي قد يعاني منها العامل.

وتجدر الإشارة إلى أنّ عدم ملائمة هذه العوامل بأنواعها يؤثر سلبا وتصبح معوقات للأداء ومثبطات له عوضا عن دعمه.

¹ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة...لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2002، ص45.

المبحث الثاني: إدارة الأداء البشري وتحسينه

أدى التطور الواضح في مفاهيم إدارة الموارد البشرية إلى تأكيد عدم كفاية عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين لتحقيق بلوغ المنظمة لأهدافها، حيث تمتد مهام هذه الإدارة إلى تخطيط وتوجيه الأداء الذي يمارسه المورد البشري لديها والتأكد المستمر من جودته ومطابقته لمستويات الأداء المخططة، بالتالي تحديد الانحراف المترجم فيما يسمى بفجوة الأداء، ثم العمل في البحث عن أسباب هذا الانحراف الذي يعد انحرافاً عن الهدف وأخيراً السعي إلى التقليل منه والقضاء عليه ويكون ذلك في إطار ما يسمى بإدارة الأداء.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء البشري، عناصرها ومراحلها

إدارة الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمر بين الموظف والمشرف المباشر وعبارة عن تغذية عكسية مباشرة عن العمل المنجز والأنشطة التي يقوم بها الموظف، تهدف إلى الوصول إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها وتتم بصورة تعاونية وتشارك فعال بين الموظف والمشرف.

أولاً: مفهوم إدارة الأداء البشري:

يُعدّ مفهوم إدارة الأداء أحد التطورات المهمة والإيجابية في مجال إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة والذي نتج عن إدراك أنه المدخل الأكثر استمرارية وتكاملاً لإدارة ومكافأة الأداء والتي تمثل عملية طبيعية من الإدارة وليست نظاماً أو تقنية.¹

عُرِّفت إدارة الأداء على أنها عملية إستراتيجية متكاملة تهيئ نجاحاً مستمراً من خلال تحسين أداء العاملين وتطوير فرص ونوعية إسهامهم فرادى وضمن فرق العمل.

كما أنها عملية معنية بالاعتبارات الأشمل التي تواجه المنظمة إن كان لها أن تعمل بفاعلية في بيئتها وبالالاتجاه العام الذي تنويه لبلوغ أهدافها طويلة الأجل.²

وهناك من عرفها على أنها: "الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير أو المشرف بأن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة."³ كما تعتبر إدارة الأداء إحدى الأسس التنظيمية الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.⁴

وهناك تعريف "Armstrong & Baron" والذي يُعتبر من أكثر التعاريف شمولاً، حيث اعتبر أن إدارة الأداء هي: "عملية تساهم في إدارة الأفراد وفرق العمل بفعالية، وذلك بهدف الوصول إلى مستويات عالية من

¹ Armstrong, Michael, **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines**, 2nd, Ed., Kogan Page Limited, U.K, 2000, pp 1-5.

² أحمد سيد مصطفى، استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، 2-4 أكتوبر، 2002، ص4.

³ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص239.

⁴ حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية - حالة منظمة سونطراك-، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص192.

أداء المنظمة.¹ وتحقيقاً لذلك يتم تأسيس فهم مشترك لما يجب انجازه، ومفهوماً لتحقيق ذلك وتطوير العاملين الذين يضمنون هذا الهدف، كما يضيفان أن: " إستراتيجية المنظمة يجب أن تركز على أن يكون وضع كل نشاط في المنظمة ضمن سياق سياسات الموارد البشرية، وثقافة المنظمة، ومفهوم الاتصالات فيها."²

كما تساهم إدارة الأداء في بناء ثقافة معينة في المنظمة، وتشمل المشاركة في التوقعات، وهي عملية مشتركة وعملية تطوير علاقات تبادلية جيدة بين المدراء والأفراد، وبين الأفراد بعضهم مع بعض، وبين أعضاء الفريق، وبين المدراء والمجموعات. كما أنها يجب أن تنطبق على جميع العاملين في المنظمة.

وهي كذلك عملية مستمرة، وليست حدثاً واحداً، ويجب أن تكون شاملة لكل بعد من أبعاد المنظمة. كما يرى آخرون أن إدارة الأداء هي عبارة عن عملية تواصل مستمرة، تُنفَّذ بالاشتراك بين الموظف ورئيسه المباشر، وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص:³

-واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها؛

-كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة؟

-ماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة؟

-كيف سيعمل الموظف والمشرف معاً للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه؟

-كيف سيجري تقييم أداء العامل؟

-ما هي العقبات التي تعترض الأداء و كيفية التغلب عليها؟

وعرفت إدارة الأداء بأنها: "الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه."⁴ وتعنى إدارة الأداء بتصميم العمل وتحديد معايير الأداء وتحديد الفجوة بين الأداء المخطط أو المستهدف والأداء الفعلي، وتحديث الأهداف والتعامل مع ما يظهر من مشكلات الأداء وتبادل النصح والمشورة مع قادة فرق العمل بشأن التعامل معها وسبل تسيير وتنمية الأداء، واتخاذ إجراءات تنفيذ عقد الأداء بين الإدارة والعاملين، ووضع خطة تطوير الأفراد وهم يؤدون أعمالهم، ويتضمن ذلك تهيئة مستمرة لمعلومات مرتدة عن نتائج الأداء وإعداد مراجعات لمدى التقدم.

¹ فيصل الدحلة، أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير في الإدارة، (غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن، 2006، ص 44.

² نفس المرجع، ص 45.

³ روبرت باكال، ترجمة موسى يونس، تقييم الأداء، بيت الأفكار الدولية للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 1999، ص 26.

⁴ رولا هاني حسني خرفان، علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه دكتوراه في الإدارة التربوية، (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2007، ص 49.

وهناك تعاريف أخرى لإدارة الأداء يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): مفاهيم إدارة الأداء وفق آراء عينة من الباحثين

المفهوم	الباحث
عملية متكاملة تتضمن تحديد وتعريف وتقويم وتعزيز السلوك الأدائي للفرد.	(Cummings & Worley, 2001)
عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الأداء وتنتهي بالتحسين والتطوير في ضوء التقويم والتشخيص المستمر للأداء والقائمين عليه والظروف المحيطة بهم.	(السلمي، 2001)
إنها الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليها.	(الصرن، 2002)
عملية مستمرة والتي من خلالها توضح المنظمة مستوى الأداء المطلوب لمقابلة أهدافها الإستراتيجية وتحويلها إلى أهداف فردية وإدارتها باستمرار من أجل ضمان ليس فقط الأهداف التي أنجزت، وإنما أيضا التي تبقى ثابتة ووثيقة الصلة بالأهداف الإستراتيجية الكلية.	(Teubes, 2002 Lokkett, 1992)
مجموعة متكاملة من إجراءات التخطيط والمراجعة التي تتعاقب إلى أدنى المستويات المنظمة لتسهم في ربط كل فرد عامل بالإستراتيجية الكلية للمنظمة.	(Smith & Goddard, 2002)
العملية التي من خلالها يضمن المدراء بأن فعاليات ونشاطات ونواتج العاملين تتلاءم وتتسجم مع أهداف المنظمة.	(Noe, et al, 2003)
إنها عملية تأسيس أولويات المنظمة وتحويلها من ناحية النواتج المتوقعة والنتائج التي تتعاقب إلى أدنى المنظمة إلى المستوى الفردي.	(Thapa, 2003)
عملية لمراقبة أداء العاملين، وتضمن مناقشات التغذية العكسية المتكررة (مناقشات ليست أحادية الجانب)، واقتراح طرائق لتحسين الأداء.	(London, 2003)
هي عملية تكامل وتواصل مستمرة بين العامل ومديره المباشر تقوم على مبدأ قيام كل منهما بدوره في سبيل تحقيق أهداف الوظيفة.	(الللحيد، 2003) www.ipe.edu.sa
هي العملية التي إذا ما طبقت على نحو صحيح تجعل العاملين والإدارة بموقع المنتج المنفعة.	(Mackintosh, 2004)
عملية نظامية تضمن المنظمة من خلال عاملها، كأفراد وأعضاء مجموعة لتحسين الفعالية المنظمة لانجاز الأهداف.	(Ortiz, et al, 2004)

<p>إنها عملية مرتقبة مستمرة، تركز على التخطيط، التنفيذ، القياس، ومراجعة الأداء، إذا استخدمت بفعالية ستمكن المنظمة نحو تخطيط وتطوير عاملها، وإذا لم تستخدم بشكل فعال وهو في أغلب الأحيان تقتصر على نظام تقويم الأداء الذي يتضمن سلسلة من النماذج المتكاملة مرة كل سنة.</p>	<p>(Shellabear,2004)</p>
<p>عملية تم تصميمها للربط بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف العامل وأهداف المنظمة قدر المستطاع.</p>	<p>للإدارة العربية الجمعية www.arabma.org</p>

المصدر: ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين -دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، العدد98، مجلد32، مجلة تنمية الرافدين، العراق، 2010، ص130.

ويُستخلص من العرض السابق لمفهوم إدارة الأداء، أن هناك قاسمًا مشتركًا بين الباحثين على النحو الذي يعكس سلسلة من أوجه الاتفاق مُتمثلة بالآتي:

- أنها عملية إستراتيجية متكاملة كليًا مع إستراتيجية المنظمة؛
- عملية لمراقبة أداء العاملين واقتراح طرق لتحسين الأداء؛
- عملية تم تصميمها للربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين؛
- عملية مستمرة تركز على التخطيط، التنفيذ، القياس، ومراجعة الأداء؛
- أداة لترتيب جهود العاملين بالرؤية الإستراتيجية والمنظمية والثقافة المطلوبة.

ولكي ينجح منهج إدارة الأداء لا بد من توفير الظروف التالية:¹

- تحديد الأداء المطلوب من كل عضو في المنظمة؛
- إعادة توصيف مهام الرؤساء لكي تتضمن مسؤولية إدارة الأداء؛
- مساعدة الرؤساء في تنمية مهاراتهم اللازمة لإدارة الأداء.

وعليه يمكن القول أن إدارة أداء الموارد البشرية وسيلة تبنيتها المنظمة بغية إحداث توافق وانسجام بين أهدافها وأهداف مواردها البشرية، من خلال توجيه الأداء ومتابعته لضمان عدم انحرافه عما تم التخطيط له، بالتالي إمكانية تغيير فجوة الأداء التي تعبر عن الفرق بين الأداء المحقق والأداء المقدر. وتبرز أهمية إدارة الأداء من خلال الدور الذي تؤديه في ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض وتوفير التطوير المستمر للمورد البشري وتضمين تقويم الأداء الذي يعدّ جزءًا مهمًا من

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999، ص9.

إدارة الأداء فضلا عن دورها في اكتساب الميزة التنافسية من خلال تطوير المهارات والخبرات وتعديل السلوك البشري وتنمية روح الابتكار والإبداع والحث على العمل الجماعي وخلق العمل وذلك على المدى البعيد. فإدارة الأداء ممارسة جديدة لإدارة الموارد البشرية التي تمثل حلقة الوصل بين أنشطتها الأخرى، وترتكز على تطوير وتحسين المورد البشري، وتوفّر عمليات التقييم والتخطيط للأداء المستقبلي للعاملين بهدف تحسين الأداء المنظمي.

والإدارة الفعالة لأداء الموارد البشرية في المنظمات على اختلافها يمكنها من تحقيق جملة من المزايا، يمكن ربطها والنظر إليها من زاويتين، تظهران من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): المزايا الأساسية لإدارة الأداء الفعال

مزايا إدارة الأداء بالنسبة للعاملين (الموارد البشرية)	مزايا إدارة الأداء بالنسبة للمؤسسة
توضيح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير التقييم والمحاسبة عن الأداء.	تنسيق الأهداف وتوجيه الأداء في الاتجاه الصحيح.
إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير.	آلية مهمة لتخطيط الأداء ومتابعته والكشف عن معوقاته وسلبياته.
تنمية التعاون بين العاملين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.	آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الأداء وتطويره وتجنب تكرار عيوب الأداء.
توفير معلومات متجددة وصحيحة عن مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها، ثم إتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين.	أساس موضوعي لاتخاذ قرارات الاستثمار في التقنيات أو تعديل أوضاع العاملين.
العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء.	توفير النفقات بمنع الإسراف والفاقد في الخامات والوقت.

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 13.

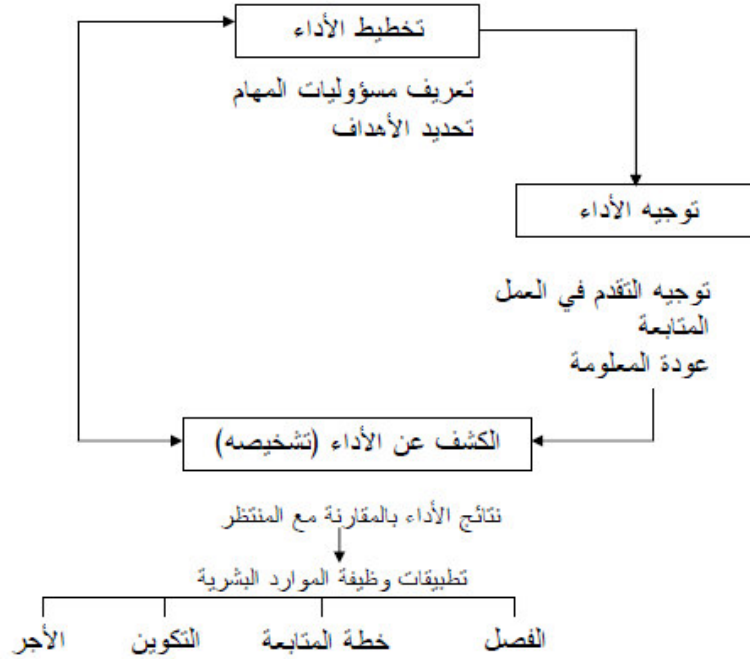
وحتى تتجسّد المنظمة في تطبيق إدارة أداء الموارد البشرية وتحقيق المزايا المذكورة في الجدول السابق، لا بدّ من محاولة تكييف الرؤساء والمرؤوسين بمتطلبات التطبيق الفعال لهذه الإدارة، نظرا للصعوبات التي يبديها الطرفين في تقبل هذه الأخيرة.

ويتوقف نجاح تطبيق إدارة الأداء على نجاح الإدارة المتفهمة لمزايا إدارة الأداء في توضيح أبعادها وأهدافها لكل من الرؤساء والمرؤوسين، من خلال ترسيخ فكرة أنها أداة لتحقيق أهدافهم ورفع مستوياتهم ومكافأتهم على الأداء المتميز وليست فقط أسلوب للمحاسبة والمساءلة والعقاب حول مخالفة الأداء للمواصفات المطلوبة.

ثانياً: عناصر إدارة الأداء البشري:

تعتبر إدارة أداء الموارد البشرية عملية نجاحها يتوقف على مدى التكامل والتناسق والانسجام بين مختلف عناصرها، يترجم هذا النجاح في تبليغ الفرد أفضل مستويات الأداء مقارنة بالمستهدف منها، وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن التعبير عن هذه العناصر في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): الحلقة المتكاملة لعناصر إدارة الأداء



Source: A. Mitrani; M.Dalziel; A. Bernard, **Des compétences et des hommes: Le management des ressources humaines en Europe**, Les éditions d'organisation, Paris, France, 1982, p90.

1. تخطيط أداء الموارد البشرية:

ويقصد به رسم صورة للأداء لتحقيق الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمنطق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتاحة، ويتضمن¹:

- تحديد الأهداف؛
- تحليل الأداء الحالي؛
- تحليل الأداء المطلوب؛
- تحليل المعايير.

كما يشير كل من "Gary Brumback & Thomas Mcfee" إلى تخطيط الأداء على أنه نشاط يتضمن النتائج المستهدفة وتخصيص الموارد ووضع الأولويات وتأسيس المعايير، وذلك بتوافق مع توقعات الأداء عالية

¹ سعيد علي الغامدي، مهارات الأداء للإدارة الفعالة، من الموقع:

المستوى، ووضع خطط تتضمن جزئين هما:¹

الجزء الأول: جزء الإدارة بالأهداف من التخطيط يحتل هذا الجزء المخصص لنتائج الأداء من 60 إلى 80% من الخطة، حيث يتم تحديد النتائج المتوقعة كأهداف، ويتم تحديد معايير لكل هدف لكي يحدد مستوى الأداء الذي تم الوصول إليه.

الجزء الثاني: الجزء السلوكي من التخطيط والذي يختص بطريقة الأداء والذي يستند إلى دراسة تحليل الوظيفة.

وتسهم عملية تخطيط الأداء في تحديد وتعريف مسؤوليات وصلاحيات وواجبات كل وظيفة ومقابلتها بالمهارات والقدرات الضرورية لأداء العمل وتحديد المساعدة التي يحتاجها الفرد العامل لأداء عمله بفعالية وتحديد المجالات التي يشملها العمل وأولويات المهام وتتابعها، ويوفر تخطيط الأداء أساسا موضوعيا يهيئ للمنظمة التطبيق الفعال لفكرة الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج وبناء درجة عالية من الفهم المشترك بين العاملين ومدرائهم.²

2. تنظيم أداء الموارد البشرية:

ويهدف إلى تحديد المساحة التي يتحرك فيها كل موظف بحيث يكون متكاملًا مع حركة الآخرين لا معيقًا لهم، وهذا يتطلب وضع هيكل تنظيمي واضح يبين لكل موظف موقعه بدقة على خريطة العمل، وتكون فيه الاختصاصات، والمهام واضحة، ويتوافر فيه نظام معلومات متكامل، ونظام اتصال يتميز بالكفاءة والفاعلية.

3. توجيه و تشخيص أداء الموارد البشرية:

ويهدف إلى متابعة نتائج الأداء من خلال التغذية الراجعة عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم. ويتضمن:

- تبسيط الإجراءات؛

- الإرشاد؛

- تصحيح الأخطاء؛

- ملاحظة التقدم.

4. تقييم أداء الموارد البشرية:

ويأتي في نهاية عملية إدارة الأداء بحيث تستطيع الإدارة في نهاية العام أو الخطة الوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات الأداء، فهذا النظام يوفر درجة من الاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على الاعتراف بنتيجة التقييم النهائي، وبالتالي تقبل القرارات اللاحقة.

وهناك من يضيف إلى هذه العناصر ثلاثة عناصر أخرى وهي:³

¹ ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، مرجع سابق، ص 133.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 137.

³ علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 6. (بتصرف)

5. تحسين أداء الموارد البشرية:

ويتم من خلال عمليات مختلفة تتجه إلى أسباب فجوة الأداء، سواء كان مصدرها عيوب في مهارات ومعارف القائمين بالأداء، أو تغير في ظروف الأداء، أو خلل في تصميم الأداء. ففي كل حالة سيتجه جهد تحسين الأداء لإتباع العلاج المناسب، مثل تدريب القائمين، أو استبدال التقنيات، أو تعديل في تصميم الأداء.

6. تطوير أداء الموارد البشرية:

وذلك بالبحث عن تقنيات جديدة، أو تصميمات مبتكرة، أو تغيرات في هياكل القائمين بالأداء وتنظيم علاقاتهم من خلال إعادة هندسة العمليات.

7. تمكين وتعويض القائمين بالأداء البشري:

وذلك بتحويلهم الصلاحيات المناسبة لحل مشاكل الأداء مباشرة، وتطوير ما يمكن تطويره في وقت الأداء وحفزهم وصرف رواتبهم ومكافئاتهم بحسب مستويات وجوده الأداء.

وفي الأخير يمكن القول أن الإدارة الفعالة لأداء الموارد البشرية، تسعى إلى تحقيق الارتباط بين أنشطة الموظفين وبين أهدافهم وأهداف المنظمة، أيضا توفير معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة بشأن الموارد البشرية لديها، كما تزودهم بمعلومات مرتدة حول مواطن القوة والضعف في أدائهم وكيفية التحسين في مستواهم الوظيفي، من ثم تطوير أدائهم الحالي والمستقبلي.

ثالثا: مراحل إدارة الأداء البشري:

تتضمن إدارة الأداء خمس عمليات وهي عبارة عن حلقة دائرية، وهي عملية دورية، تبدأ بعملية التخطيط وتنتهي بتعويض الفرد عن أدائه في السنة السابقة كالاتي¹:

- المرحلة الأولى: تخطيط أداء الفرد، حيث يتم تطوير وتحديد أهداف العمل، أو مقاييس الأداء التي سيكون الفرد أو فريق العمل مسؤولا عنها لمدة سنة قادمة؛
- المرحلة الثانية: تنفيذ النشاطات اللازمة لتحقيق المخرجات المرغوبة من الأداء؛
- المرحلة الثالثة: تقييم أو الحكم على مدى حسن تنفيذ أهداف الأداء المحددة؛
- المرحلة الرابعة: توجيه الأداء وتطوير العلاقات مع الآخرين، بهدف التأثير عليهم لتحقيق الأداء المتفق عليه والأهداف المحددة سلفا. وذلك من خلال بناء تغذية راجعة ايجابية بواسطة مداولات/مناقشات، تركز على السلوك والعمليات أو النتائج؛
- المرحلة الخامسة: مكافأة العاملين أو معاقبتهم استنادا إلى طريقة تنفيذهم للنشاطات ومستوى جودة أو كمية المخرجات، ودرجة تحقيقهم لأهدافهم القياسية ومدى مطابقتها للمعايير والمقاييس الموضوعية.

وقد تختلف محتويات ونشاطات كل مرحلة من مراحل إدارة الأداء، وقد تتداخل مع مرحلة أخرى سابقة أو لاحقة لها، وهذا راجع لظروف عمل المنظمة، وأهداف الأداء المرغوبة، ووقت تطوير الأداء.

¹ فيصل الدحلة، مرجع سابق، ص 59.

المطلب الثاني: أهداف وفوائد تبني إدارة الأداء البشري

أولاً: أهداف إدارة الأداء البشري

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأهداف: إستراتيجية وإدارية وتنموية، وسيتم التطرق إليها بشيء من الشرح فيما يلي:¹

1. أهداف إستراتيجية:

يتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية. ويستند التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدرا تهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة. ولتحقيق هذا الهدف الإستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فإن غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الهدف الإستراتيجي.

2. أهداف إدارية:

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناءات عن العاملين، تقدير الأداء الفردي. وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المديرين، والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها "شر لا بد منه" للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين. ومن ثم، فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

3. أهداف تنموية:

يتمثل الجانب الأخير من أهداف إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل. عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل... الخ. ومن الغريب أن يشعر المديرين والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية.

يُستخلص مما ذكر أن أهداف النظام الفعال لإدارة الأداء البشري تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين

¹ سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة للموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 222-223.

مهام العاملين والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وإطلاع الموظفين على ما يتميزون به (سماتهم الايجابية)، وعلى المجالات التي يمكن أن يتحسنوا فيها. وهو يساعد على تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، والشعور بالرضا والقناعة الشخصية، ويوفر معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين، وأيضا تزويد العاملين بمعلومات مرتدة (التغذية العكسية) تنفيذ في تحقيق أهدافهم، وهو ضروري لكل منظمة، لأنه يركز على الأفراد، الذين إذا ما عرفوا ما هو متوقع منهم، وأدركوا أنهم يتحكمون في نجاحهم ويفهمون دورهم في المنظمة، فسيكون لديهم الحافز الذي يساعد على تعزيز إنتاجية وربحية المنظمة التي هي نتيجة ارتفاع مستوى جودة أداء المنظمة الذي يعتمد أصلا على ارتفاع مستوى أداء العاملين فيها.¹

أما أهم المبادئ التي يمكن اعتبارها دليلا لبرنامج إدارة الأداء، فهي تلك التي اعتمدها جامعة جنوب استراليا وتتمثل في:²

- فهم مشترك لجميع العاملين للأدوار والمسؤوليات وتوقعات الأداء؛
- التزام مشترك بالمسؤوليات من قبل الجميع لعملية تطوير أداء مستمرة؛
- تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات والدعم اللازم لتحقيق أهداف المنظمة ومخرجاتها، وتحقيق طموحاتهم الشخصية والمهنية؛
- الدمج القوي بين أهداف الفرد والفريق، وبين أهداف المنظمة أو وحدة العمل أو الإدارة؛
- زيادة مستوى الرضا عن العمل مع تمييز مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة؛
- الاعتماد على وسائل ثابتة وموثقة ومرنة لإدارة الأداء؛
- تحديد معيقات إنجاز أهداف الأداء وتنفيذ عمليات قياس لتحديدها والتغلب عليها؛
- التزام قوي للاتصال الفعال وتطوير العلاقات القائمة بين جميع العاملين في المنظمة، وعلى جميع المستويات الإدارية.

ويرى Robert Bacal أن إدارة الأداء البشري حتى تكون ناجحة يفترض بها أن تقدم عناصر أو معلومات للمنظمة، وتكون كما يلي:³

- وسيلة لتنسيق العمل بحيث يسير نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة والموظفين على حد سواء؛
- طريقة للتعرف على المشكلات والعوائق التي تحول دون زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها؛
- طريقة لتوثيق مشكلات الأداء التي تمرّ بها المنظمة للمساعدة في وضع الأنظمة والقوانين التي تحول

¹ أندرو شوارتز، إدارة الأداء، ط1، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص6.

² فيصل الدحلة، مرجع سابق، ص46.

³ روبرت باكال، ترجمة موسى يونس، مرجع سابق، ص49.

دون تكرار الأخطاء والمشكلات في المستقبل؛

- تقدم المعلومات اللازمة عند اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالترقيات وتقديم الحوافز وتطوير الأداء للموظفين؛

- وسيلة لتنسيق أعمال جميع الموظفين الذين تحت إدارة مشرف أو مسئول واحد أو في إدارة واحدة؛

- وسيلة توفير تغذية عكسية منظمة وموثقة عن الموظفين للمشرفين والمدراء؛

- وسيلة لتخطيط فعاليات تطوير وتدريب الموظفين؛

- تقدم معلومات تساعد المدراء والمشرفين للحيلولة دون الوقوع أو تكرار المشكلات والأخطاء.

وتجب الإشارة إلى أن هناك فرق جوهري بين عملية تقييم الأداء وبين عملية إدارة الأداء، فعملية تقييم الأداء تعتبر جزء من نظام إدارة الأداء، وهو مجرد خطوة في منهج إدارة الأداء وتقدم المعلومات لإدارة الأداء، وعملية إدارة الأداء تهدف إلى التوصل إلى فهم واضح بخصوص ما يلي:¹

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف أدائها؛

- كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة؟

- ماذا يعني إتقان العمل بعبارة محددة؟

- كيف سيعمل الموظف والمشرف للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه وتطويره للأفضل؟

- كيف سيتم تقييم أداء العمل؟

- ما هي العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها؟

ثانياً: فوائد تبني إدارة الأداء البشري:

إن المنظمة التي تتبنى إدارة الأداء البشري ستوفر لها العديد من الفوائد وهي كالتالي:²

• إن التأكد من فهم العاملين لما هو مطلوب منهم يوفر على المدراء اضطرابهم للتدخل في كل صغيرة وكبيرة؛

• تقديم العاملين للمعلومات الكافية للمسؤولين عنهم، يساعد المدراء على التعامل مع مشكلات الأداء قبل أن تتفاقم، ويوجد فهم مشترك للأداء؛

• إن إقامة علاقات تعاونية بين الأطراف المعنية، يقلل الحاجة إلى التدخل المتكرر في الأداء، ويحد من سوء التفاهم، ومن تكرار الأخطاء؛

¹ روبرت باكال، ترجمة موسى يونس، مرجع سابق، ص 26.

² نفس المرجع، ص 33.

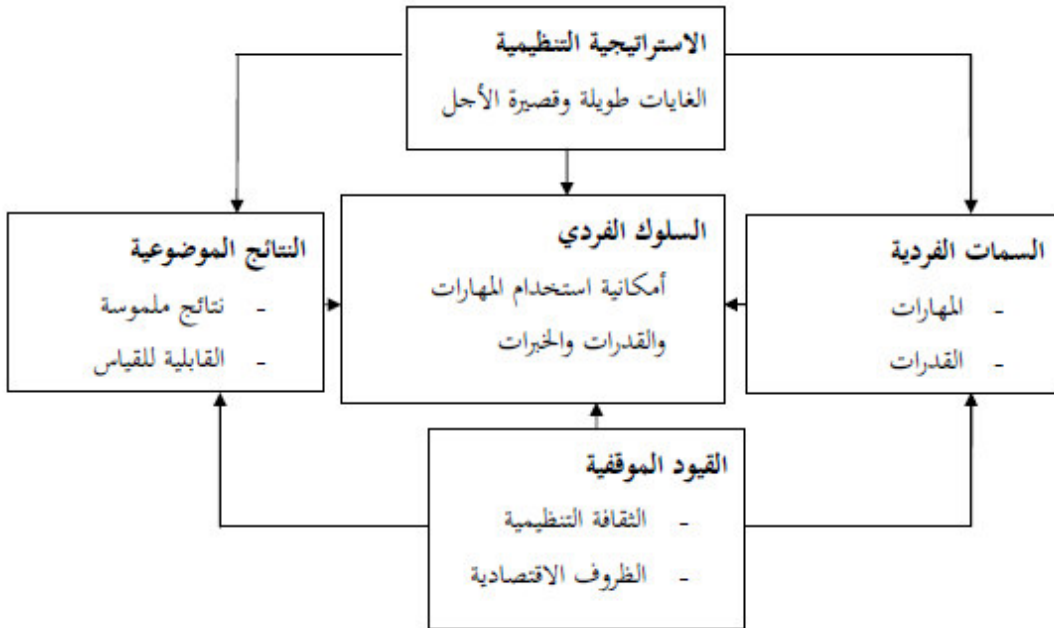
- إن المشاركة في عملية إدارة أداء مع العاملين، تجعلهم يعرفون ما إذا كانوا يؤدون عملهم بصورة جيدة أم لا، ويعرفون مستوى السلطة والصلاحيات المخولة لهم، وإتقان عملهم بشكل أكبر؛
- إن وضوح أهداف المنظمة يزيد كثيرا من فعالية المنظمة وإنتاجيتها. وعندما يدرك العاملون مدى إسهام أدائهم في نجاح المنظمة، فإن ذلك ينعكس بشكل ايجابي كبير على روحهم المعنوية والإنتاجية، وإدارة الأداء الفعالة هي السبيل لتحقيق ذلك؛
- سد فجوة الأداء، التي تعد بمثابة المشكلة الحقيقية للإدارة، وسد هذه الفجوة يمكن أن يتحقق بأسلوبين أحدهما ايجابي محقق للهدف وهو تطوير الأداء الفعلي ليصل إلى الأداء المستهدف والثاني سلبي وهو تخفيض الأداء المستهدف ليتعادل مع الأداء الفعلي.

المطلب الثالث: النموذج التنظيمي لإدارة الأداء البشري ومسؤولية تطبيق برامج

أولاً: النموذج التنظيمي لإدارة الأداء البشري

تركزت اهتمامات الباحثين والممارسين في مجالات إدارة الموارد البشرية وعلم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي على تقييم الأداء باعتباره أداة أو أسلوب لقياس الأداء، حيث كان الغرض من استخدام هذه الأنظمة يكمن في قياس الأداء الفردي بشكل منهجي، إلا أن هذا المنظور رغم ذلك يتجاهل العديد من المؤثرات على عملية إدارة الأداء، من ثم فإن البداية الصحيحة تتمثل في التعرف على أغراض إدارة الأداء من وجهة النظر التنظيمية بدلا من منظور الأداء ذاته، حيث يستلزم ذلك فهم عملية الأداء ومحدداتها الرئيسية وهو ما يعكسه الشكل التالي:

الشكل رقم (13): النموذج التنظيمي لإدارة الأداء



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين-، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص405.

يقوم النموذج التنظيمي لإدارة الأداء حسب ما يبيّنه الشكل السابق، على فكرة مفادها أنّ ضمان إظهار سلوكيات إيجابية من شأنها تفعيل سبل الحصول على النتائج المرجوة، هو مرهون بامتلاك الموارد البشرية في المنظمة واكتسابهم لسمات معينة تشكل في مضامينها جملة المهارات والقدرات والخبرات الفردية، أين تعمل استراتيجية المنظمة كوعاء يضمن توجيه السمات والسلوكيات والنتائج في إطارها وضمن قيود موقفية معبر عنها بالثقافة التنظيمية وكذا الظروف الاقتصادية.

ثانياً: مسؤولية تطبيق برامج إدارة الأداء البشري

تقع المسؤولية عن تطبيق ونجاح برامج إدارة الأداء على عاتق جميع العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك الأفراد والمشرفين والمدراء والإدارة العليا، حيث أنّها من العمليات التشاركية.

ولكن تقع المسؤولية الأكبر على المشرفين والمدراء، لدعم الأفراد وفرق العمل لتعمل بكفاءة، بهدف تعظيم مساهمتهم في تحقيق الأهداف، وزيادة رضاهم عن عملهم. إضافة إلى أنه من اللازم على المدراء أن يقوموا بتوفير المصادر اللازمة لتنفيذ برامج إدارة الأداء بكفاءة وفعالية.

أما بالنسبة إلى توزيع الأدوار الرئيسية في عملية إدارة الأداء، فقد حدد "Andrew Schwartz" دور كل من الموظف والمدير ودور المنظمة في التالي:¹

1. دور الموظف:

هو إيصال مفهوم العمال للمدير، وأن يبذل قصارى جهده للوفاء بالأهداف والمعايير والتوقعات المطلوبة منه.

2. دور المدير:

هو التقييم المستمر للموظف ليتمكن من متابعة أدائه الفعلي وتحديد احتياجاته والتدخل عند الضرورة، وأن يتعاون مع الموظف في وضع أهداف تتلاءم مع مهاراته ومعرفته وخبرته، ومصالح المنظمة بشكل عام، ومناقشة العاملين فيما يتعلق بفرص التقدم والمسار المهني، وتشجيعهم على التركيز على أهداف معينة، وأن يفهم جيداً الوصف الوظيفي لكل منهم، ويشاركهم في تحديد توقعاتهم واضعاً نصب عينيه أهداف المنظمة.

3. دور المنظمة:

أهم دور للمنظمة هو تحديد الأهداف العامة وتقييم المديرين، للتأكد من أن تقاريرهم تتفق مع هذه الأهداف، والتأكيد على أن معايير المقاييس الملائمة تساعد العاملين على ترسيخ وتحقيق أهدافهم، كما يكمن دورها في دعم الإدارة في جميع مهام إدارة الأداء.

المطلب الرابع: تحسين الأداء البشري

تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها بالإضافة إلى ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء. فمن ناحية تهدف إدارة الأداء إلى

¹ أندرو شوارتز، مرجع سابق، ص ص 23-24.

المحافظة على الأداء المتميز وصيانتته من أن ينحدر عن مستوى التميز، كذلك تبغي إدارة الأداء تحسين الأداء الأقل تميزا والذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة، ورفعها إلى مستويات أفضل باستمرار.

أولاً: مفهوم وأهداف تحسين الأداء البشري:

1. مفهوم تحسين الأداء البشري:

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربع التالية: (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة)، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل".¹

وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

وتقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء.

كما أنه لا يمكن تجاوز النظرية التي طرحها الباحث الياباني الشهير William Ouchi، والتي عرفها العالم بنظرية " Z"، التي كان محورها الأساسي مرتكزا على المبادئ الخمسة التالية:²

- استقرار الوظيفة وضمانها؛
- جماعية عملية اتخاذ القرارات، وتدعيم مفهوم الإدارة بالمشاركة؛
- رفع مستويات المسؤولية الذاتية عند كافة وحدات التنظيم وأعضائه؛
- خلق أنظمة رقابية دقيقة وواضحة أساسها التبادل الدائم والمستمر للمعلومات؛
- إعطاء الأهداف التنظيمية ومشاعر أفراد عائلة الموظفين أهمية ورعاية خاصة.

2. أهداف تحسين الأداء البشري:

من أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من عملية التحسين والمتعلقة بالعاملين ما يلي:³

- خفض معدل التغيب؛
- خفض التكاليف؛
- ابتكار أفكار تؤدي إلى مستوى أعلى من الكفاءة؛

¹ صالح بن سعد المربع، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص65.

² الهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 2006، ص48.

³ جون فيشر، كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت، دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر، 2003، ص35.

- دعم العمل الجماعي والولاء للمنظمة والتعاون بين الأقسام المختلفة بالمنظمة؛
- تحسين النظام الأمني؛
- خفض معدلات الوقت المستغرق في انجاز المهام؛
- زيادة الإنتاجية؛
- الإبقاء على العاملين الأكفاء؛
- تحسين نوعية استخدام التقنيات الحديثة؛
- تحسين المهارات العامة للتخاطب؛
- مراقبة تطور البرنامج؛
- التأكد من الروح المعنوية للعاملين؛
- تحسين عمل التحكم في الميزانية؛
- تعيين مجموعة جديدة من العاملين؛
- ويمكن تحقيق المزيد إذا تم ضم كل فرد في المنظمة إلى عملية تحسين الأداء.

ثانياً: عوامل وطرق تحسين الأداء البشري:

1. عوامل تحسين الأداء البشري:

هناك عدة عوامل مساعدة على تحسين الأداء البشري، من أهمها ما يلي:

- **فرق العمل:** إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم عدداً من الأفراد، تخصصاتهم مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهم أداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين وهم مسئولون عن أدائهم، عادة ما يتراوح عددهم من 5-10 وهذه الفرق تفيد في:¹
- تبادل الخبرات والمهارات اللازمة.
- جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة.
- فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات، وتوفير الوقت.

ولكن يجب الحرص عند اختيار فريق العمل بحيث يكون متجانساً لأنه إذا كان غير متجانس وغير متكافئ فإن النتائج ستكون سلبية.

- **الرضا الوظيفي:** يعني أن توفر المنظمة المتطلبات الأساسية اللازمة لأداء العمل، وكل الوسائل اللازمة المادية والمعنوية لأداء الأعمال، يوجد عدد من الدراسات يربط بين الرضا الوظيفي وبين الأداء الجيد، وفي نفس الوقت يوجد دراسات أخرى تبين أن الرضا الوظيفي لا يؤدي إلى الأداء الجيد بسبب تدخل العديد من العوامل. وباختلاف الآراء والتفسيرات يبقى أن المنظمة لا شك عليها مسؤولية تجاه موظفيها بالقدر المعقول المطلوب لتوفير الأجواء المناسبة للعمل مادياً ومعنوياً، ثم بعد ذلك تكون مسؤولية

¹ يوسف درويش، أساليب اتخاذ القرارات بالمؤسسات الصناعية والخدمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلد 15، العدد 1، المجلة العربية للإدارة، 1991، ص4.

الأداء على الموظف.¹

● **تعديل السلوك:** وهو إحدى الوسائل لتحسين الأداء لأنه من خلاله يمكن إزالة وتقليص السلوك السلبي وزيادة السلوك الإيجابي، ويبدأ بالوسائل الإيجابية وقد ينتهي المطاف إلى الوسائل العقابية، وذلك مرهون بحسب استجابة الموظف والظروف المحيطة، ويمكن إلزام الموظف بكتابة تقرير يومي عن عمله، لأنه سيدرك إن لم يعمل بهذا اليوم سوف لن يجد ما يكتبه، وهذا لا يعني أن يكون العمل منجزاً ومنتهياً فقد يستهلك العمل عدة أيام.

2. طرق تحسين الأداء البشري:

بشكل عام هناك ثلاثة مداخل أو طرق لتحسين الأداء وهي:²

● **تحسين أداء الموظف:** يعتبر تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

- **الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة لدى الموظف وما يجب عمله أولاً، وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتتميتها، دون إهمال نواحي الضعف التي يعاني منها.

- **الوسيلة الثانية:** وتتمثل في إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه، بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون بالقيام بها وتوفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم.

- **الوسيلة الثالثة:** تتمثل في ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات وأهداف الموظف الشخصية، من خلال إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من دافعية الموظف لتحقيق التحسينات المرغوبة له.³

● **تحسين الوظيفة:** يوفر تغيير الوظيفة فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم، أو إذا كانت تفوق قدرات ومهارات الموظف، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية. ويعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة تكون في معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في

¹ موسى سلامة اللوزي، عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية-دراسة تحليلية-، المجلد 39، العدد 1، دراسات العلوم الإدارية، 2012، ص 8.

² الفايد سالم بن بركة، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، - دراسة مقارنة بين الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض-، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 87.

³ عطا الله العنزي، العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 31.

أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى أو أقسام أخرى داخل المنظمة بسبب عدم الثقة بين الأقسام في أداء المهام الملقى على عاتقهم بالشكل الصحيح.

وبعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة كما يرى "Haynes" يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر المهارات والصلاحيات اللازمة للموظفين القائمين بهذه المهام، ويضيف أن تحسين الوظيفة يتم خلال توسيع نطاقها من خلال تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارات التي تتطلب نفس المستوى من المهارات بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي إضافة إلى العمل على زيادة مستوى المسؤولية والحرية المعطاة للموظف من أجل إثراء الوظيفة، ومن وسائل تحسين الوظيفة أيضا زيادة الدافعية من خلال التدوير الوظيفي للموظفين لفترة من الزمن وذلك لتخفيض درجة الملل الوظيفي وروتين العمل إضافة إلى زيادة وتحسين قدرات الموظف واكتسابه مهارات جديدة من خلال التدريب المتبادل بين الموظفين ولضمان نجاح التدوير الوظيفي يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد قدر الإمكان وأن تكون فترة التبادل كافية وأن تكون معدلات الأداء واقعية، ومن الوسائل التي يراها " Haynes " أيضا مناسبة لتحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق ومجموعات لأداء مهام معينة.

• تحسين بيئة العمل: يعتبر الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصة للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم المنظمة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال، والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الدوائر ومع المستفيدين من الخدمة. ويرى " Haynes " أن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة عامل أساسي ومهم يمكن استغلاله في تحسين الأداء وذلك من خلال:¹

- معرفة مدى الملائمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة أو الأسلوب التي يتم بها تنظيم وتكوين الجماعات داخل المنظمة؛
- وضوح خطوط الاتصال وفعالية التفاعل المتبادل بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامهم وإداراتهم التابعين لها وبين جمهور المستفيدين؛
- تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تخدم مصلحة العمل نفسه؛
- إيجاد الأسلوب المناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة التوازن بين مستوى الإشراف المتبع ومستوى الوعي والرشد الذي يتمتع به الموظفون، فإذا اختلفت درجة التوازن عما هو مألوف أو مناسب فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همّة وفعالية الموظف؛
- تحسين نوعية الاتصالات بين الموظفين ومشرفيهم أو ومدرائهم وبين الموظفين أنفسهم.

¹ عنان الجعبري، دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على منظمة كهرباء الخليل، ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص46.

ويرى الكثير من الباحثين أن القيادات الإدارية تلعب دوراً حساساً وأساسياً في تبني وتطوير أساليب رفع الإنتاجية من خلال تحسين الأداء البشري وينبع هذا الدور من المركز الهام الذي تحتله هذه القيادات سواء كانت ضمن فريق الإدارة العليا أو الوسطى حيث لها القدرة على تكوين نظرة شمولية لتوجيهات وأهداف المنظمات، إضافة إلى قدرتها على اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة والتي تؤثر بشكل إيجابي على المنظمة ككل من خلال تحسينها لأداء الموظفين وزيادة درجة الإنتاجية لديهم بالتالي تحسين الإنتاجية بشكل عام للمنظمة، ومن هنا فإن هناك أساليب ووسائل لرفع الإنتاجية تتناول الهيكل التنظيمي والآلات والتكنولوجيا المستخدمة ومن الوسائل التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء ورفع الإنتاجية: تنمية القوى البشرية (التدريب)، الدوافع والحوافز، الإدارة بالأهداف، المشاركة، تصميم العمل، التطوير التنظيمي (بناء الفرق).

ومن خلال ما سبق يستخلص أن تحسين الأداء يقوم على أساس استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

ويتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية (الجودة والإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة) لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار وهذا ما يطلق عليه " إدارة التحسين الشاملة".

المبحث الثالث: تقييم الأداء البشري

إن الأداء الجيد للموارد البشرية هو الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال، حيث تهتم هذه المنظمات بمتابعته ومراقبته، وقياسه بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف آخر، حيث يتوقف نجاح أي منظمة على أداء موظفيها، كون عملية قياس الأداء البشري تعد من عناصر العملية الإدارية، وذلك لأهمية تزويد الإدارة ببيانات ومعلومات تعتبر في غاية الأهمية لمتخذي القرار.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء البشري وأهدافه

أولاً: مفهوم تقييم الأداء البشري:

1. تحديد معنى المصطلحات (تقييم، قياس، تقويم):

نتيجة لانتشار عملية قياس و تقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، ظهرت مشكلة استخدام المصطلح: تقييم أو تقويم أو قياس، وهذا للدلالة على نفس العملية (تقييم الأداء)، بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية.

و يقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي:¹

- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعة و يطلق على هذه العملية بالقياس؛

¹ خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2003، ص198.

- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة و يطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير؛
 - تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق و يطلق على هذه العملية التقييم.
- إذن فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه وهي ما يعبر عنها في اللغة الفرنسية بكلمة (appréciation) وفي اللغة الإنجليزية بكلمة (appraisal). أي يجب أن تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المنظمة، وهي تشمل على ثلاث مكونات أساسية هي:¹
- الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي؛
 - قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه؛
 - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين و تطوير الأداء.
- وعليه فكلما تقييم التي استخدمت في هذا البحث هي كلمة تعبر على العملية المتكاملة (قياس، تقييم وتقويم).
2. مفهوم تقييم الأداء:

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، وترقيته لوظيفة أخرى".²

يعرفه Randell بأنه: "الإجراءات التي تساعد في تجميع مراجعة، مشاركة إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من حول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل".³

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل وأسلوب المنظمة، كما أنّ عملية تقييم الأداء تعدّ: "استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل".⁴

كما عرّف على أنه: " من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة".⁵

وعرّف تقييم أداء الفرد على أنه: " قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم".⁶

¹ سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص138.

² صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص285.

³ مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1992، ص279.

⁴ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص362.

⁵ سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 242.

⁶ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص294.

كما يعرف أحد الباحثين تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم."¹ ويرى آخر في تقييم الأداء: " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا)."²

وعلى مستوى الموظفين أنفسهم تُعدّ عملية التقييم وسيلة يتعرّف من خلالها الموظف على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند إعلان الموظف عن نتائج التقييم من طرف المنظمة، عندها يقوم بتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف مما يؤدي إلى تحسين أدائه.³

ومن خلال التعريفات السابقة لتقييم الأداء يلاحظ أن تقييم الأداء يتميز بخصائص هي:⁴

- أن تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا؛
- أنها عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف؛
- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم؛
- أن تقييم الأداء عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، إنها عملية يومية وليست موسمية، وما النتائج إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف.

مما سبق يمكن القول أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تعد وسيلة لكشف مواطن القوة والضعف في أداء الموارد البشرية، تعتمد المنظمة من خلالها إلى الكشف عن مدى توافق إمكانيات الفرد ومتطلبات الوظيفة التي يعتليها، من ثم تحديد مدى استعدادة للارتقاء إلى مناصب أعلى، ذلك من خلال محاولة البحث عن سبل التصحيح في فجوة الأداء الناشئة أساسا من وجود انحراف بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء البشري:

تسعى عملية تقييم الأداء البشري لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في النقاط التالية:⁵

- تقييم أداء المورد البشري لتقدير مكافأته ماديا ومعنويا مقابل ما أسهم في تحقيق أهداف المنظمة؛
- تعريف الموارد البشرية بمواقع أدائهم ودفعهم إلى تجاوز نقاط الضعف فيها؛
- رفع معنويات الموارد البشرية، حيث أن وجود برنامج لتقييم أدائهم يدفعهم إلى العمل بجدية فيعطى الفرصة للإبداع والحصول على تقديم أعلى ما يكون له الأثر في رفع المعنويات.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 284.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 361-362.

³ سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 378.

⁴ عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير في

في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 49.

⁵ خالد عبد الرحيم الهيتي، قياس وتقويم أداء العاملين، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 412.

واتخاذ نتائج التقييم أساسا في:¹

- إعادة توزيع الموارد البشرية لتحسين أدائهم، عن طريق نقلهم أو تدريبهم أو إرشادهم إلى ما يجب عمله في المستقبل؛
- الاستغناء عن الموارد البشرية قليلة الكفاءة إذا ثبت عدم جدوى نقلهم أو تدريبهم أو تطوير أدائهم؛
- مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفاءته الشخصية وقدراته الذهنية والعضلية؛
- وضع الشخص المناسب وفق رغبته وطموحه وقابليته وإنجازاته، مما يحقق خدمة الفرد والإدارة معا؛
- استقطاب المهارات والكفاءات اللازمة والمميزة من الموارد البشرية، ثم المحافظة عليها من خلال تحسين وضعيتها في العمل؛
- يعتبر بمثابة مبرر للقرارات الإدارية التي تتخذها إدارة الموارد البشرية، كما يعتبر وسيلة لتطوير كفاءات العامل ومهاراته.²

كما أنّ محاولة إيجاد العلاقة بين الوظيفة الرقابية للمنظمة وتقييم الأداء البشري فيها، تصب في اعتبار أن تقييم الأداء يشكّل نتيجة للرقابة التسييرية، حيث أن المنظمة عندما تقوم برقابة الأداء لدى موظفيها تصل إلى تقييم هذا الأخير فيما إذا كان بالحجم والكيف المطلوبين أم لا، حيث تعكس الأهداف المحددة أعلاه، الاستخدامات الأساسية لنتائج تقييم الأداء، التي تعد نقطة الانطلاق والمرجع الأول للمنظمة في اتخاذ العديد من القرارات.

وهناك من يقسم الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات هي: المنظمة والمديرين والمرؤوسين كما يلي:

1. أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: من بين أهم الأهداف التي تسعى عملية تقييم الأداء إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي:³

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين نحو المنظمة؛
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور؛
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات؛
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

¹ Christian Batal, *La gestion des Ressources Humaines dans le Secteur public*, les éditions d'organisation, paris, 2ème édition, 2000, p87.

² Sid Ahmed Benraouane, *Le Management Des Ressources Humaines – Etude des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines*, Office Des Publications Universitaires, Alger, 2010, p104.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 200-201.

2. أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين: إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم الأداء والحكم على المرؤوسين ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك.

وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:¹

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛
- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين؛
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات المناسبة الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

3. أهداف تقييم الأداء على مستوى الفرد العامل(المرؤوسين):

إن شعور العاملين بالعدالة وبأنّ جميع جهودهم المبدولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدّية وإخلاص ليتزقّبوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنويا ومكافئتهم ماليا، ولهذه الأهمية تستخدم العملية لتحقيق ثلاث غايات أساسية:²

- الجذب للموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة؛
- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تتجز العملية بشكل دقيق وموضوعي؛
- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها.

أيضا يساعد التقييم على تعريفهم نواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها.³

المطلب الثاني: عناصر ومداخل تقييم الأداء البشري

أولا: عناصر تقييم الأداء البشري

يعتمد نظام تقييم الأداء على عدة عناصر يجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف والسلوك الوظيفي المطلوب في المنظمة، هذه العناصر هي:

¹ مؤيد سعيد السالم و عادل صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص104.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص202.

³ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص258.

1. عوامل الأداء البشري:

وهي العوامل المعتمدة في تقييم المورد البشري في المؤسسة، حيث تؤثر في أداءه مباشرة مثل كمية الإنتاج ونوعيته، الخدمة المقدمة للعملاء، الكفاءة، القدرة على التطوير الخ. وتعتبر هذه العوامل على سلوك المورد البشري في عمله في إطار الإدارة بالأهداف، لأن الأهداف توضع في بداية فترة التقييم وعلى المورد البشري تحقيقها في فترة معينة.¹

2. معايير تقييم الأداء البشري:

في كل عملية من العمليات يجب وضع المعايير اللازمة لتحديد المستوى المقبول لأداء المورد البشري، التي تستمد أصولها من الأهداف الموضوعية في الخطة وتفيد في الحكم على كفاءة الأداء، حيث صنفت معايير تقييم الأداء إلى ثلاث معايير أساسية كما يلي:²

- معايير تصف الخصائص الشخصية: يقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها المورد البشري أثناء أداءه لمهامه ضمن حدود وظيفته، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال على هذا الأمانة، الإخلاص، الولاء والانتماء، فالمورد البشري الذي يتحلى بأدائه بها ستعكس إيجابيا عليه، مما يساهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.

إن تقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من الكشف عن مدى وجدها لديه، حيث يعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم.

- معايير تصف السلوك: يقصد بالسلوك، السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن المورد البشري الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، من هذه السلوكيات مثلا: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، حسن التعامل مع الزبائن الخ، إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أداءه، بالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

- معايير تصف النتائج: توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل المورد البشري الذي يقيم أداءه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن والعائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه.

لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال. ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل المورد البشري عن طريق مقارنة إنجازاته الفعلي بما هو محدد فيها، فيحدد مستوى هذا الإنجاز.

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص125.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، جامعة حلب، سوريا، 1993، ص410.

3. تحديد مواعيد التقييم:

يجب على المنظمة أن تقرر في أي وقت تبدأ التقييم، فقد تقرر في نهاية كل سنة أو كل ستة أشهر، كما تستطيع أن تقرر عند ترشيح أي شخص لمنصب جديد.

4. الإشراف على تقييم الأداء:

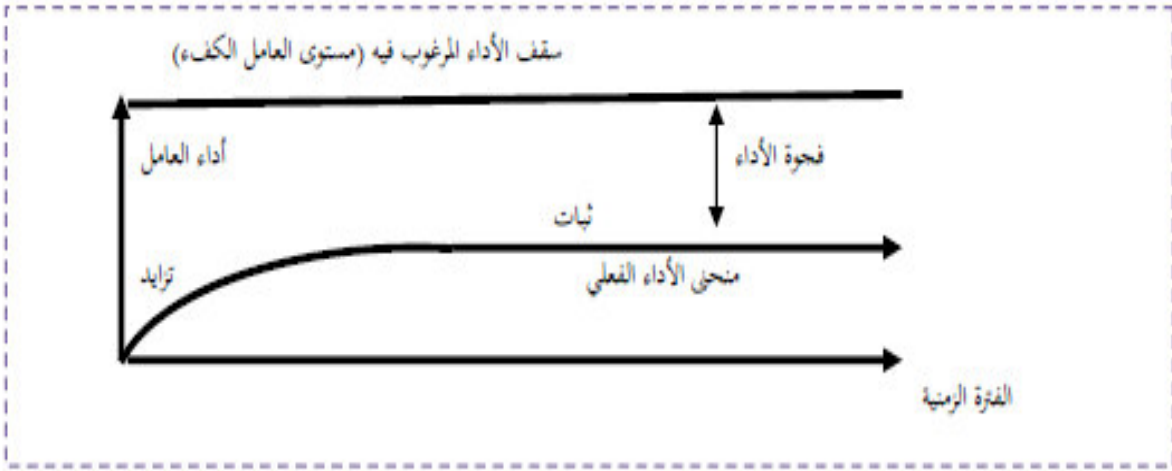
ويشمل خطوتين أساسيتين هما:

- إجراءات تنفيذ عملية التقييم: أين يقوم المقيم باتباع الإجراءات التالية في عملية التقييم:¹
 - استلام استمارات وتعليمات التقييم؛
 - يقوم الرئيس المباشر والمدير بتقييم الموارد البشرية المنتمين لإدارتهما؛
 - يقوم المسئول بمناقشة الاستمارة مع العامل لإجراء التعديلات في حالة تعارضهما، أو تثبيت ما بداخلا في حالة اتفاقهم، ويتم التقييم بشكل سري من طرف المسئول؛
 - توقيع الاستمارة من الطرفين في حالة اتفاقهما؛
 - تقوم إدارة الموارد البشرية بجمع البيانات الضرورية لدى مختلف المصالح المعنية، بهدف تحليل الاستمارات ونتائج الفرد؛
 - تحديد نتائج التقييم وإعداد قائمة بالنتائج النهائية والإجراءات التي يستحقها الفرد؛
 - إرسال القائمة للإدارة العامة لاعتمادها وتنفيذ المقترح فيها؛
 - تنفيذ القرارات التي اتخذتها الإدارة العامة من طرف كل الوحدات والمصالح؛
 - حفظ التقييمات في سجلات مخصصة ذلك لاستعمالها عند الحاجة.
- تحديد الأداء: تقوم إدارة الموارد البشرية بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، ثم تعلم العامل بنتائج التقييم، وعليه وبعد التحديد الدقيق لعناصر الأداء، يتضح جليا ويسهل على المقيم اتباع الإجراءات العملية لتقييم أداء الموارد البشرية، مبينة باختصار في النقاط التالية:
 - بناء معايير الأداء التي تشير إلى العدالة وتعكس الأداء الفعلي للأفراد؛
 - مقارنة الأداء الفعلي مع المعياري الذي يمثل بالنسبة للمقيم ما يسمى بالأداء المخطط؛
 - تحديد فجوة الأداء وهي الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، تكون إيجابية إذا كان الأداء الفعلي أكبر من الأداء المعياري (في صالح المنظمة وتعكس نجاح أفرادها في أداء مهامهم)، كما تكون سلبية إذا كان الأداء الفعلي أقل من المعياري وتسمى بالفجوة السلبية (ليست في صالح المنظمة)؛
 - في حالة فجوة الأداء السلبية لا بد من العمل على تشخيص مسبباتها ومناقشتها مع العاملين، من ثم القيام بالإجراءات التصحيحية للقضاء على الانحراف في الأداء عن المعياري.

¹ سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-، مرجع سابق، ص ص129-130.

وفي الشكل سيتم إبراز فجوة الأداء السلبية من خلال عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط كما هو موضح في الشكل التالي.

الشكل رقم(14): منحني فجوة الأداء



المصدر: ديفيد أوسبورن، تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد14، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، 2000، ص2.

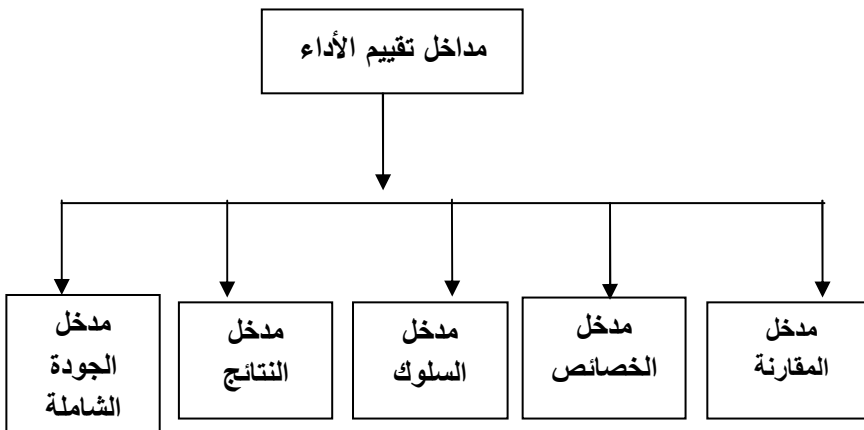
يتضح من الشكل السابق أن مستوى الأداء المعياري أو ما يسمى بسقف الأداء المرغوب، إذا كان أعلى من مستوى الأداء الفعلي الذي يحققه الفرد ستكون فجوة الأداء سلبية بمعنى أن الفرد لم يحقق الأداء المطلوب، هذا سيكون في غير صالح الفرد ولا المؤسسة، لأن هذا سيعكس عدم بلوغ المؤسسة لأهدافها لعدم بلوغ أفرادها للأداء المخطط.

ثانيا: مداخل تقييم الأداء البشري:

تتعدد مداخل تقييم الأداء بتعدد الجوانب التي ترغب المؤسسة في تقييمها .وعموما يمكن تحديد أربع مداخل

كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم(15): مداخل تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة

وفيما يلي شرح لهذه المداخل المبيّنة في الشكل السابق، وأهم الأساليب المعتمدة في كل مدخل:

1. المدخل المقارن:

يتكون المدخل المقارن في تقييم الأداء من عدة أساليب تستند إلى تكييف القائم على التقدير بمقارنة أداء الفرد بأداء الآخرين من زملائه، يستخدم هذا المدخل عادة الأداء الشامل للفرد ومحاولة التوصل إلى ترتيب الموارد البشرية الذين ينتمون إلى مجموعة عمل معينة وفقا لهذا الأداء.¹

تتعدد الأساليب التي يمكن اعتمادها في المدخل المقارن نذكر منها:

- أسلوب الترتيب البسيط: تعتبر من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء الموظفين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الموارد البشرية محل التقييم ترتيباً تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، حيث يتم التقييم بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين.²
- أسلوب المقارنة المزدوجة: مقارنة العامل مع كل عمال القسم بشكل مزدوج؛ أين تتشكل ثنائيات يحدد العامل الأفضل في كل منها، بالتالي وضع ترتيب تنازلي للعمال.
- أسلوب التوزيع الإجباري: يطلب من المقيّم أن يقيم عدداً من الموظفين وفق توزيع معد سلفاً (إجباري)، بالتالي يقوم بالتقسيم إلى مجموعات على النحو التالي:
 - المجموعة الأولى (مجموعة الرديئين) = 10 % من العاملين.
 - المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20 % من العاملين.
 - المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40 % من العاملين.
 - المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من المتوسط) = 20 % من العاملين.
 - المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10 % من العاملين.
- أسلوب كتابة المقال: يقوم الرئيس المباشر بكتابة تقارير تفصيلية تصف جوانب القوة والضعف في الأداء، ثم وضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

يلاحظ أن هذه الطرق تقليدية وتقوم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين، ذلك لصعوبة الحكم الموضوعي باعتماد هذه الأساليب نظراً لبساطتها واعتمادها المباشر، كما يطلق عليها أساليب الترتيب.

2. المدخل السلوكي:

هذا المدخل يركز أولاً على تحديد أنماط السلوك، بعد ذلك يقوم المقيمون بتحديد المدى الذي يظهر فيه الموظف موضع التقييم هذا السلوك، عموماً يمكن تقديم بعض أساليب هذا المدخل على النحو التالي:³

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين-، لدار الجامعية، مصر، 2006، ص415.

² محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص202.

³ عبد الجباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص276.

- مقياس التدرج على الأساس السلوكي: يتم وضع أعمدة لكل سلوك مأخوذ من العمل، ثم يقيم الفرد على مدى امتلاكه للسلوك، ثم توضع المستويات المختلفة للسلوك وترتب من الأحسن إلى الأسوأ.
 - مقياس الملاحظات السلوكية: يتم تحديد قائمة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعمل، ثم تحديد قيم عددية متفاوتة في شكل لكل عبارة (التي هي معيار التقييم)، ذلك حسب أهمية كل منها لكل نوع من الوظائف، ثم يضع المقيّم إشارة بجانب العبارات الوصفية الموجودة لدى الفرد الذي يقيم أداءه حسب ما يراه منطبق عليه، بحيث تكون الإجابة معبرة عن رأيه في الفرد، بعدها تجمع الدرجات المحصلة للفرد وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن كفاءته، بعدها تصنف ضمن فئات محددة.¹
 - مراكز التقييم: تقيس مهارات وصفات معينة مثل العلاقات الإنسانية، التخطيط، التنظيم،...، حيث تخص تقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية أو المرشحين للإدارة العليا.
 - الأحداث الجوهرية: وفقا لهذه الوسيلة يقوم المقيّم بتركيز انتباهه على الأحداث الحاكمة أو المؤثرة التي تميّز بين الأداء الفعّال و الأداء غير الفعّال للوظيفة. بمعنى أن القائم بالتقييم يدون ملاحظاته حول أداء الموظف البارز وليس العادي سواء كان هذا الأداء إيجابيا أو سلبيا.²
3. مدخل الخصائص:

- يقوم على تحديد وحصر أهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في مؤدي الوظيفة لضمان نجاحه في أدائها، ومن أهم أساليبها:³
- مقياس الرتب البياني: يعد الأكثر استخداما وتطبيقا لسهولة تطويره واستخدامه، تكمن أهميته في:
 - ظهور جميع الحقائق والبيانات المتعلقة بالفرد في استمارة واحدة.
 - إمكانية استخدام المقياس الواحد لقياس أداء جميع الموارد البشرية بموضوعية.
 - مقياس القياس المختلط: لتطبيق هذا الأسلوب يجب تعريف أبعاد الأداء المناسبة، ثم تنمية قائمة مقسمة إلى أداء جيد، متوسط وريء لكل بند من بنود القائمة، هذه القائمة مختلطة لعدة أشكال التقييم.
 - قائمة الأوزان المرجحة: تتطلب من القائم بالتقييم اختيار الكلمات والجمل التي تصف وتبين أداء الموظف وخصائصه، وتقوم إدارة الموارد البشرية بوضع أوزان لمختلف العناصر الواردة في القائمة، حيث تبين النتائج إجمالي الأوزان بقائمة الأوزان المرجحة، التي تظهر بصفة عامة الصورة النهائية لتقييم أداء الموظف.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص422.

² سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص227.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص

4. مدخل النتائج:

يفترض هذا المدخل أنه يمكن تقليل عدم الموضوعية عند قياس النتائج، وأن الأداء الموضوعي هو أفضل مؤشر لمدى مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية ويمكن استعراض أهم نظام التوجه بالنتائج في تقييم الأداء وهو:

- الإدارة بالأهداف: يعتبر مدخلا جديدا للإدارة عامة وتقييم الأداء بصفة خاصة، من أهم المقومات الأساسية لهذا الأسلوب في مجال تقييم الأداء ما يلي:¹
 - المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد؛
 - يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف من أجل ربطها بأهداف المنظمة؛
 - موافقة الطرفين على معايير قياس وتقييم الأداء؛
 - يتم عقد لقاء مشترك بينهما من حين لآخر، لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها وتعديل الأهداف الخاصة بالفترات القادمة؛
 - مساعدة الرئيس مرؤوسيه على تحقيق الأهداف الموضوعية وليس فقط الحكم على الأداء المحقق؛
 - تركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.
- نظام قياس وتقييم الإنتاجية: يتمثل الهدف الرئيس لهذا الأسلوب في تحفيز العاملين على تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية، فهو وسيلة لقياس وتوفير المعلومات المرتدة للأفراد بشأن إنتاجيتهم في العمل.²

5. مدخل الجودة الشاملة:

يرى مؤيدو فلسفة الجودة الشاملة أنّ مجال تركيز أنظمة تقييم الأداء يجب أن ينصب على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم ولهذا الغرض يجب توافر نوعين من المعلومات المرتدة:³

- معلومات وصفية من المديرين والزملاء والعملاء لتحقيق العدالة؛
- معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

وفي الأخير يمكن القول أن المداخل السابقة رغم اختلافها في المضمون والأساليب، إلا أنها تشترك في هدف تقييم أداء الموارد البشرية في مواقع عملهم بغية إبراز الانحرافات الحاصلة في أدائهم والعمل على تحديد الأسباب ومن ثم معالجتها، وأفضل مدخل لقياس الأداء هو الاعتماد على مزيج من الأساليب، أي بديلين أو أكثر.

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 433.

² سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 229.

³ نفس المرجع، ص 230.

6. المدخل المتكامل لتقييم الأداء:

مدخل الـ360° درجة وكما هو واضح من الاسم فإن هذا المدخل يستهدف إمداد العاملين بمعلومات دقيقة وشاملة عن مستويات أدائهم من الزوايا كافة: الرؤساء، الزملاء، المرؤوسون، العملاء وغيرهم، وبالرغم من أن هذا الأسلوب يعتبر تنموياً أو تطويرياً في المقام الأول ويقتصر على تقييم أداء شاغلي الوظائف الإدارية، إلا أنه يمتد ليشمل تقييم أداء فئات أخرى عديدة كما يمكن استخدام نتائجه في العديد من النواحي الإدارية والإستراتيجية.¹

المطلب الثالث: خطوات، مراحل وآلية تقييم الأداء البشري

أولاً: خطوات تقييم الأداء البشري:

تتم عملية تقييم أداء الأفراد بإتباع الخطوات التالية:²

1. تحديد معايير الأداء: لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لا بدّ من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال يختلف باختلاف مواصفات وشروط العمل، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد وهي:

• الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفء للعمل، وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادقا:

- قصور المقياس: أي عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء.

- ثلوث المقياس: أي احتوائه على مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد.

• الثبات: أي يضم المعيار جانب من الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أداءه ثابتاً أما عندما يكون مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.

• التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وغيرها.

• القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين و المعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

• سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه، وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل، وكذلك أن يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولاً ومناسباً.

2. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بدّ من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم.

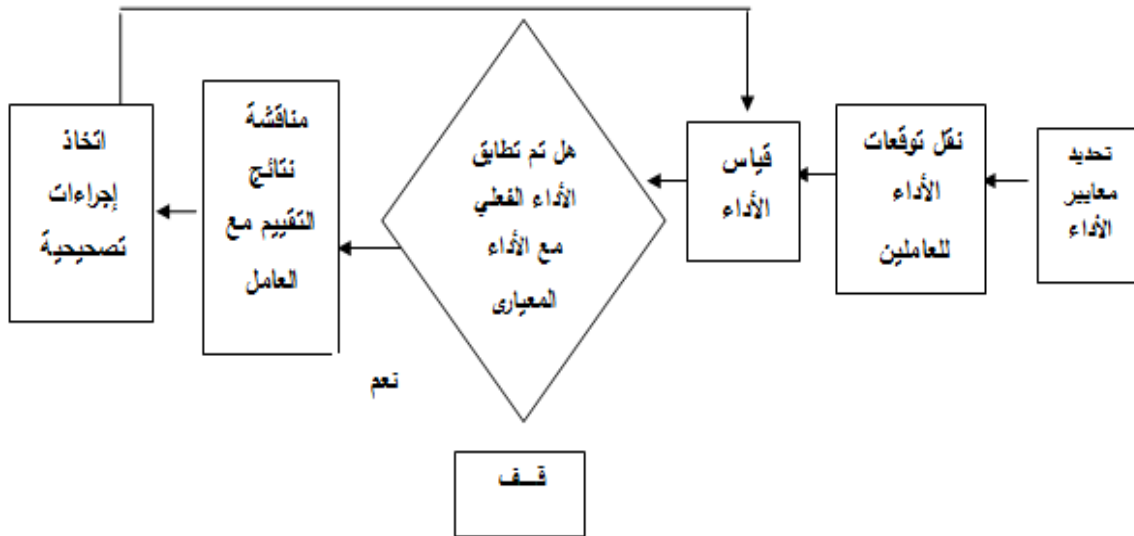
¹ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص232.

² سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، صص244-248.

3. قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:
- ملاحظة الأفراد العاملين.
 - التقارير الإحصائية.
 - التقارير الشفوية.
 - التقارير المكتوبة.
4. مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء: للكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي.
5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: وهي مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه.
6. الإجراءات التصحيحية: وهي على نوعين:

- النوع الأول: سريع ومباشر، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.
 - النوع الثاني: وفيه يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.
- والشكل التالي يوضّح الخطوات السابقة.

الشكل رقم(16): خطوات تقييم الأداء



المصدر: موسى عبد الناصر، تقييم أداء العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد6، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان2004، ص5.

وفي خضم هذه الخطوات لا بدّ من الإشارة إلى مصادر الحصول على المعلومات التي تحتاجها عملية قياس الأداء، فالقائمون بعملية تقييم الأداء الوظيفي يحصلون على المعلومات، التي تساعدهم على تقدير كفاءة مرؤوسيه في انجاز المهام والواجبات المنوطة بهم، ومدى نجاحهم أو فشلهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها من خلال عدد من المصادر يمكن إجمالها فيما يلي:¹

1. ملف الموظف: يعد ملف الموظف مرجعا رئيسيا يتضمن كل ما يخص الموظف من قرارات لذا يجب الرجوع إليه قبل إجراء التقييم النهائي للموظف.

2. المراقبة المباشرة للرئيس: وتعني كل ما يلاحظه الرئيس من تصرفات أو نشاطات يقوم بها الموظف وتقدير مدى فعاليتها.

3. سجل تدوين ملحوظات الرئيس المباشر: وهو سجل خاص يدون فيه الرئيس المباشر وبشكل مستمر كافة الملاحظات عن أداء مرؤوسيه سواء كانت جوانب قوة أو قصور خلال العمل، ولا يعني ذلك تسجيل كل حركة يقوم بها الموظف، وإنما يسجل فيه الأحداث المهمة التي تؤثر على أداء الموظف.

4. تقارير الانجاز الشهرية للموظفين.

5. دفتر الدوام الرسمي.

6. الزملاء والعملاء

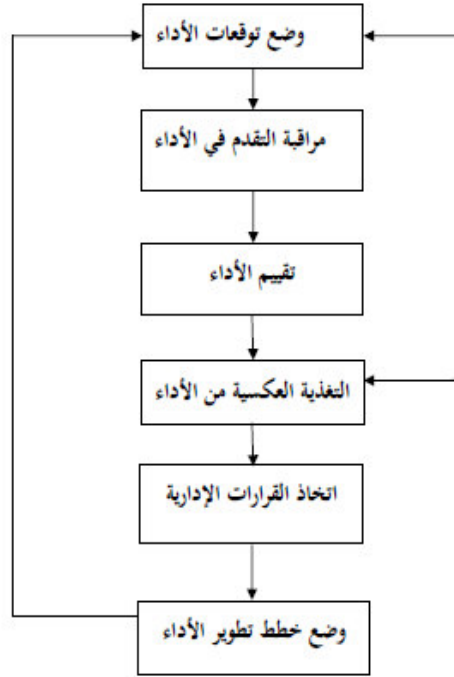
7. المرؤوسون تحت الإشراف.

ثانيا: مراحل عملية تقييم الأداء البشري:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما، ومبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 211. (بتصرف)

الشكل رقم (17): مراحل عملية تقييم الأداء البشري



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 206.

من خلال الشكل السابق يمكن توضيح هذه المراحل كما يلي:¹

1. وضع توقعات الأداء:

يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

2. مراقبة التقدم في الأداء:

إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة، وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلاً.

3. تقييم الأداء:

يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

4. التغذية العكسية:

وهي ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بدّ أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية لكي يحسّن من أدائه.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 205.

5. اتخاذ القرارات الادارية:

والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين، والفصل... الخ.

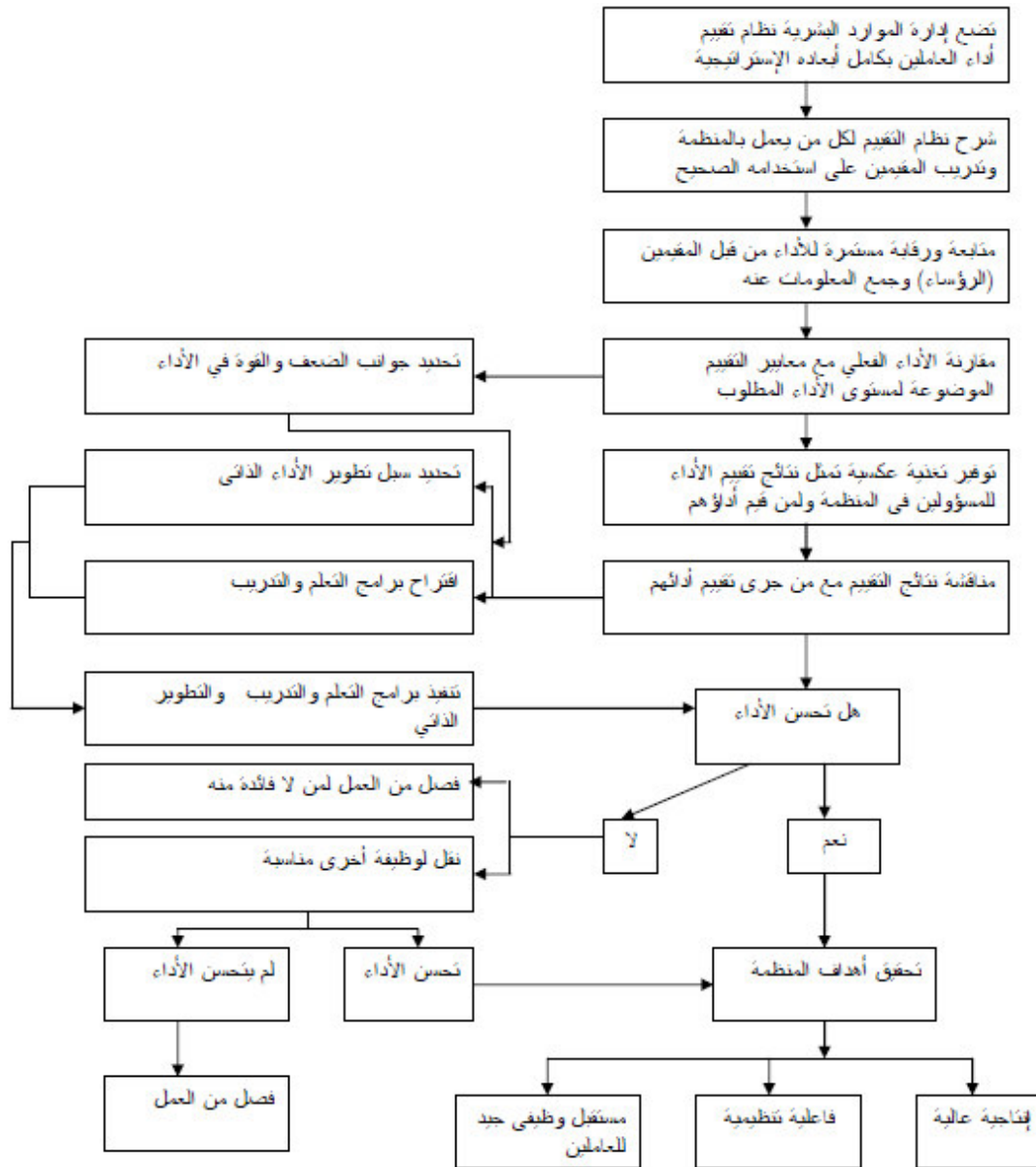
6. وضع خطط تطوير الأداء:

يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل. والشكل التالي يوضح مراحل عملية تقييم الأداء البشري.

ثالثا: آلية تقييم الأداء البشري:

يمكن رسم آلية تقييم أداء الموارد البشرية، ضمن بعد استراتيجي من خلال الشكل:

الشكل رقم(18): آلية تقييم أداء الموارد البشرية وبعده الاستراتيجي



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي-، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2005، ص 364.

وعليه فنجاح المنظمة في إتباع هذه الآلية في تقييم أداء مواردها البشرية وفق بعدها الاستراتيجي والمبينة في الشكل السابق، يمكّنها من الحصول على قاعدة بيانات يتم منها استقاء معلومات واضحة، موضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية، تمكّنها من الاستمرار في تحسين وتطوير أدائها من خلال تطوير أداء مواردها البشرية ومن ثم تحقيق الفاعلية التنظيمية.

ولكي يكون تقييم الأداء ضمن هذه الآلية وسيلة فعالة قادرة على تحقيق الأهداف المحددة، لا بد أن تتضمن جملة الخصائص التالية:¹

- استمرارية عملية التقييم واعتماد سياسة الباب المفتوح والشفافية في رصد نتائج التقييم ومناقشتها مع المرؤوسين؛
- أن تكون عملية التقييم شاملة لكل مورد بشري بالمؤسسة رئيسا ومرؤوسا، عادلة وباعثة للثقة بينهم؛
- استقاء المعلومات من مصادرها لبناء نظام تقييم قائم على صحة، دقة وكفاية المعلومة. وضرورة حفظها في ملفات قابلة للاسترداد كلما تطلب الأمر ذلك؛
- الموضوعية والمصادقية في التقييم وتجنب المؤثرات الناتجة عن العلاقات غير الرسمية والمصالح الشخصية؛
- التوزيع الجيد لمسؤوليات التقييم على الأفراد المقيمين وضمان الفهم الجيد لمعاييرها، مبادئها وآلياتها؛
- أن يتم إصدارها بشكل رسمي في إطار قانوني وبقرار من السلطة المختصة التي تفرض على الجميع احترامها.

كما يمكن القول أن نجاح نظام تقييم أداء الموارد البشرية إضافة إلى الخصائص سالفة الذكر، مرهون كذلك بمدى كفاءة مسؤولي التقييم على اختلاف مصادره، و الجدول التالي يبرز مسؤوليات تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمات.

الجدول رقم (11): مسؤوليات تقييم أداء الموارد البشرية

الخصائص والشروط	مسؤول التقييم
<ul style="list-style-type: none"> - يعرف جيدا حقوق وواجبات مرؤوسيه؛ - يعرف جيدا قدرات، مهارات، سلوكيات وتوجهات مرؤوسيه؛ - يعتبر مرجعا لمرؤوسيه فيما يخص الحصول على المعلومات الخاصة بإنجاز مهامهم؛ - له القدرة الكافية على تحديد نقاط القوة والضعف لدى مرؤوسيه، نتيجة احتكاكه الدائم والمستمر بهم. 	الرئيس المباشر
<ul style="list-style-type: none"> - تواجد الزملاء في المواقع التي توهمهم للملاحظة المستمرة لسلوك العاملين معهم؛ - توافر الثقة الكاملة بين العاملين مع بعضهم البعض؛ 	الزملاء

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص365.

	- أن يكون الزملاء القائلين بالتقييم من نفس الدرجة الوظيفية مع من سيتم تقييمهم.
المروسين	- تقييم رؤساء العمل من خلال التعبير عن كفاءة الرئيس في قيادة وتوجيه المرؤوسين ودوره في تنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل النزاعات.
التقييم الذاتي	- يعتبر مصدرا ضعيفا والسبب يعود للاعتبارين التاليين: - مبالغة الفرد في التقييم الإيجابي لنفسه طمعا في ترقية أو زيادة راتبه. - ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بعدم تعاون الزملاء أو سوء التوجيه أو ضغوط العمل...
العملاء	يعتبر العميل مصدرا هامة لتقييم الأداء بالنسبة لمقدم الخدمة لاحتكاكه المباشر به وملاحظة أداءه للخدمة، وأهم المعلومات التي يمكن تحصيلها من العميل: - فنية تعامل الموظف مع العميل وكذا حسن الاستقبال؛ - العرض الجيد للخدمة المقدمة من طرف الموظف؛ - السلوكيات التي قد تفقد المنظمة ولاء متعاملها.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الأدبيات

وعليه من الجدول فتقييم أداء الموارد البشرية لا يتوقف على المسئول المباشر، إنما تتعدد مصادره لتشمل الزملاء، المرؤوسين، وتقييم الشخص لذاته وكذا تقييم العملاء، سيما إذا كانت المنظمة تقدم خدمات وسمعتها تتوقف على نجاح العلاقة بين مقدم الخدمة والعميل المستفيد منها، إذ أن تعدد مصادر التقييم يعطي نتائج تقييمية أدق ويقال من عوائق التقييم إذا ما انحصر في مصدر واحد.

المطلب الرابع: صعوبات تقييم الأداء البشري وعوامل فعالية تقييمه

أولاً: صعوبات تقييم الأداء البشري:

بسبب الطبيعة البشرية لمديري الأعمال، وتفاوت طبيعة ومحتوى الأعمال، يجعل من غير الممكن تقييم أداء العاملين جميعاً على أسس كمية تستند إلى الوحدات المنتجة أو المبيعة أو غيرها من الأساس التي يعتمد على الكم المحدد فغن هناك العديد من الصعوبات التي تعترض عملية تقييم الأداء أهمها:¹

1. تأثير المدير بصفة معينة في المرؤوس:

قد يتأثر المدير أحيانا عند تقييم أداء العاملين بصفة معينة في الشخص المقوم، وقد يكون هذا الانطباع الإيجابي أو السلبي الذي يحمله المدير عن الفرد متأثراً بموقف معين أو بفترة زمنية معينة خلال الفترة المطلوب

¹ سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 108-110. (بتصرف)

تقييم الفرد فيها، وهذا الانطباع قد لا يكون صحيحا ولا يكون ممثلا لواقع حال الفرد، ولا يعبر عن مستواه الحقيقي في العمل، وهذا يؤثر على مصداقية عملية تقييم أدائه.

2. التشدد أو التساهل من قبل المدير:

بعض المديرين يعتمدون أسلوب التساهل في تقييم الأداء فيمنحون الموظفين تقديرات أعلى مما يسحقون على أدائهم، وذلك بهدف تجنب حصول أي نوع من المشاكل معهم، ذلك أن التقدير الضعيف أو المتدني يحرم الموظف من بعض الحوافز أو تأخير ترقيته إلى درجة أعلى، وبالمقابل هناك بعض المديرين يعتمدون أسلوب التشدد في ذلك فيضعون تقديرات أقل مما يستحق الموظف، لأسباب تعود إلى شخصية المدير وتأهيله، أو لرفعه سقف توقعاته من الموظفين، أو مقارنة أداء موظفيه بأداء موظفين في منظمات أخرى.

3. التحيزات الشخصية للمديرين:

تسبب العلاقات الشخصية بين المدير وبعض الموظفين، أو لتأثره بالمستوى التعليمي للموظفين خاصة إذا كانت مؤهلاتهم التعليمية أعلى من مؤهلات المدير ذاته، أو عدم وجود معايير موضوعية لعملية التقييم، يسبب تحيز المدير لهؤلاء الأفراد ومنحهم تقديرات أعلى مما يستحقون، وفي نفس الوقت إعطاء أفراد آخرين تقديرات أقل مما يستحقون.

4. التأثير بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق عملية التقييم (أثر الحداثة):

يتم التقييم عادة لفترة زمنية قد تمتد من ستة أشهر إلى سنة كاملة، لذلك فهو يمثل تقديرا لكفاءة الفرد على مدى الفترة التقييمية بأكملها، وفي بعض الحالات يتأثر المدير أو الرئيس المباشر، بمستوى الأداء وسلوك الفرد في الفترة الأخيرة التي تسبق التقييم مباشرة، فإذا كان مستوى الأداء عاليا في هذه الفترة فإن المدير يعطي تقديرا مرتفعا حتى لو كان أداء الفرد غير جيد أو دون المستوى المطلوب في الفترات السابقة لهذه الفترة.

5. الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة:

يميل بعض المدراء إلى إعطاء تقديرات متوسطة لجميع الموظفين شعورا منهم بأن جميعهم يتمتعون بمستويات تتمحور حول الوسط، وقد يكون ذلك عائدا لعدم قدرة المدير على تحديد الفروقات الحقيقية بين الموظفين في المنظمة، فيتجه لإعطاء تقديرات متوسطة للجميع، ومثل هذا الاتجاه يؤدي إلى إلحاق الغبن بالمتميزين من الأفراد مما يؤدي إلى تثبيط الإبداع وروح التميز لديهم.

6. الاتجاه نحو إعطاء تقديرات مرتفعة:

وفي بعض الحالات التي يكون فيها المدير ذو شخصية ضعيفة ولا يستطيع الدفاع عن قراراته أو عدم توافر سجلات أداء سنوية للمعلمين لديه، أو ميله إلى وضع تقديرات مرتفعة لموظفين هم دون المستوى الأداء المطلوب، فإنه يميل لوضع تقديرات مرتفعة لجميع الموظفين تجنباً للاصطدام معهم، والتعرض للنقد على محاباة مجموعة دون أخرى.

7. أثر الهالة:

يظهر أثر الهالة عندما يتأثر المقوم بجانب واحد من أداء الموظف، مما يؤثر على تقديره العام لأدائه، فإجادة الموظف لكتابة التقرير العام لأدائه، فإجادة الموظف لكتابة التقرير يعني إجادة لجوانب العمل المختلفة،

أي يُنسب للموظف إنجازات غير واقعية.

8. التأثيرات التنظيمية:

بجانب الاعتبارات الشخصية في عملية تقييم الأداء توجد أيضا التقديرات الخاصة بالكفاءة تتوقف حسب المجال الذي سوف تستخدم فيه بواسطة الإدارة، فبصفة أساسية نجد أن القائمين على التقديرات يأخذون في اعتبارهم الاستخدام الأمثل للمقاييس المتاحة.

وقد تعتمد بعض المنظمات أسلوب تشكيل لجنة للقيام بعملية التقييم، ولا ينفرد الرئيس المباشر بها، حيث تقوم هذه اللجنة بدراسة التقارير التي يقدمها الرئيس المباشر ومن ثم قبولها أو تعديلها أو إجراء مقابلة مع الفرد صاحب التقرير، وقد تقوم اللجنة التي تضم في عضويتها الرئيس المباشر بعملية التقييم لمجموعة من الموظفين، والهدف من اعتماد هذا الأسلوب هو تجنب التحيز والابتعاد عن التسلط والحكم الشخصي والتقدير الذاتي الذي قد يمارسه المدير على العاملين أو بعضا منهم.

ثانيا: عوامل فعالية تقييم الأداء:

لتجنب مشاكل تقييم كفاءة العاملين على الوجه السابق فإنه من الضروري أن تتوفر مجموعة من العوامل لتتأكد فعالية وموضوعية التقييم أهمها:¹

1. تصميم تقرير التقييم:

يجب أن يتضمن تقرير تقييم الأداء البيانات والمعلومات والعناصر الضرورية كافة لقياس وتحديد مستوى أداء العامل، بما يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل، حيث أن عناصر التقدير تختلف أهميتها النسبية من وظيفة إلى أخرى، كما يجب أن تأخذ أوزانها تتفق مع هذه الأهمية. وبشكل عام فإن تصميم التقرير يجب أن يتضمن ثلاثة أقسام:

أولها: تعدد إدارة الموارد البشرية مع واقع سجلات وملفات الخدمة، ويتضمن سردا للحالة الوظيفية للعامل؛ والثاني: يعدد العامل على نفسه وإنجازاته خلال فترة التقدير و الأعمال الممتازة التي يرى أن تأخذه في الاعتبار عند تقدير درجة كفاءته والصفات والقدرات التي ميزت أعماله و أية بيانات أخرى يرى العامل أنها تفيده في هذا المجال؛

والثالث: يتضمن المعيار الموضوعي لتقييم كفاءة العال ويتضمن: عناصر الانجازات والمواظبة و السلوك والمبادرات، وعادة توضع درجات على هذه العناصر بشكل يعكس أهميتها النسبية لكل مجموعة وظيفة أو مستوى وظيفي.

2. القائم بعملية التقييم:

وتنصّب هذه الضمانات على الرئيس أو المشرف المسؤول عن وضع تقرير الكفاءة و الذي يجب أن يتوفر لديه الفهم الكامل لعملية التقييم وأهدافها وأسسها الفنية، وكذلك الإيمان بأهمية هذه العملية بالنسبة للعامل، كما يجب أن تتوفر الأدوات والتسجيلات والبيانات التي تساعده على وضع التقدير الصحيح عن مستوى الأداء.

¹ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص ص234-236.

3. دقة وواقعية التقييم:

يجب أن يستند التقييم إلى بيانات ومعلومات موضوعية ولها أصول كافية يمكن الرجوع إليها مثل: كمية ومستوى جودة الإنتاج، معدلات الغياب الشكاوى، الجزاءات وغيرها، وهذا بالإضافة إلى ضرورة وجود معدلات أداء معيارية يقاس الأداء عليها.

ويمكن أيضا لتوفير عنصر الدقة في تقييم الأداء مقارنة تقديرات متتالية من المقيمين لفرد واحد أو عن طريق مقارنة تقديرين متتاليين للبعد ذاته من كفاءة العامل نفسه، وبتطبيق وسيلة التقدير، فإذا توفر قدر معقول من الاتفاق تأكدت دقة التقدير.

4. الفرد محل التقييم:

تتمثل هذه الضمانات في إشراك العامل في عملية التقييم عن طريق الاعتراف بحقه في ذكر الأعمال والصفات والجوانب الممتازة التي يريد التنبيه إليها لوضع أو مراجعة أو اعتماد تقارير التقييم.

5. نتيجة التقييم:

لقد أخذت قضية سرية أو علانية نتائج تقييم أداء العاملين ما فيه الكفاية من الدراسة والبحث، فالبعض ينادي بسرية التقدير وله مبرراته، كما ينادي البعض بعلانية التقدير وله هو الآخر مبرراته ووجهة نظره، وإن كان اتجاه الفكر الإداري في الوقت الحاضر يميل للأخذ بعلانية نتائج تقييم الأداء، لأن ذلك يحقق معرفة العامل بنقاط الضعف والقوة في انجازه، وبالتالي يعمل على التغلب على الصعوبات التي تواجهه ويدعم الايجابيات التي تتوافر لديه، هذا بالإضافة إلى أن العلانية تقلل فرص التحيز في وضع التقدير، وهي بذلك تستطيع أن تمثل أداة لها أهميتها، في رفع كفاءة العاملين إلا أن علانية نتائج التقييم تتطلب ما يلي:

- وجود معدلات أداء موضوعية توضح مستوى أداء العامل، تكون ممكنة التنفيذ وتلقى القبول من العاملين؛
- توافر بيانات حقيقية عن الأداء الفعلي تكون مدونة في سجلات تنظيمية، وأن تتاح للعاملين فرصة الإطلاع عليها بصفة دورية؛
- أن يتم إجراء مقابلات ما بعد التقييم بأسلوب مخطط بحيث تتوافر لها الشروط التي تزيد من فعاليتها والتي سبقت الإشارة إليها.

وهناك بعض الاعتبارات الأخرى التي تزيد من فعالية أنظمة الإدارة، توجد بعض الاعتبارات الأخرى التي يمكن القيام بها لزيادة فعالية التقييم وهذه المقترحات يمكن الأخذ بها بصفة منفردة أو مزيج منها وتشمل هذه المقترحات ما يلي:

1- استخدام المقاييس السلوكية؛

2- تعدد القائمين بالتقييم؛

3- توفير معلومات عن الأداء؛

4- مكافأة التقييمات الدقيقة.

المبحث الرابع: الأداء البشري وتأثره بالتمكين

يحاط الفرد بالعديد من المتغيرات والمحددات الفردية والتنظيمية التي تساهم في التأثير على أدائه من حيث تحفيزه وتحسينه وتقييمه. ورغم تعدد وتشابك هذه المتغيرات إلا أنها في الغالب تتبع من طبيعة الثقافة التنظيمي السائدة والفلسفة الإدارية التي تحيط بالفرد عند أدائه لوظيفته.

المطلب الأول: التمكين الإداري و تحسين الأداء البشري

- يؤدي التمكين إلى تحسين مستوى الأداء البشري في المنظمات، من خلال ما يلي:¹
- خلق و زيادة الثقة الذاتية للعاملين، التي تظهر من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن وجهات نظرهم بحرية، حيث يعطيهم التمكين المزيد من الاستقلالية و المشاركة في صنع القرار، مما يؤدي إلى رفع أدائهم من خلال بذل المزيد من الجهود؛
 - التشجيع على تحمل المسؤولية الشخصية، حيث يصبح العاملون مسؤولين عن نتائج ما يقررونه أو ما يؤدونه، وهذا ما يعتبر من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير على أدائهم؛
 - استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين، حيث يعتبر التمكين أفضل طريقة لامتلاك أيديهم وعقولهم لتحسين أدائهم الوظيفي؛
 - زيادة طاقات العاملين، فالتمكين يدفعهم إلى العمل بأقصى ما يمكن من طاقاتهم وقدرتهم حتى يقوموا بأعمالهم على أكمل وجه؛
 - الشعور بالملكية الداخلية، حيث يشعر التمكين العاملين بأنهم يمتلكون المؤسسة بحصولهم على جزء من القوة التي كانت متمركزة في يد المدير لأداء العمل بشكل أكثر فعالية، إذ يؤدي التمكين إلى الاعتناء الداخلي للعاملين بشأن الوظيفة فترتفع درجة أهمية العمل لديهم و يزداد اهتمامهم بما يؤدونه من مهام؛
 - ظهور الرقابة و الإدارة الذاتية للعاملين، حيث يقلل التمكين اعتماد العاملين على الإدارة في نشاطاتهم مما يساهم في تقليل عبء العمل على الإدارة فيشعر العاملون بالقدرة على التصرف ذاتيا من خلال إعطائهم مسؤولية أكبر بخصوص الرقابة على الإنتاج و الجودة، و المشاركة في تقييم أداء زملائهم؛
 - زيادة ولاء العاملين للمنظمة، و هو الشعور الإيجابي المتولد لدى العاملين تجاه منظماتهم للإخلاص لأهدافها والارتباط معها، و من ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد و خلق التوافق بين قيمهم و قيمها، مما يؤدي إلى استمرارية و استقرار العمل، فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين التي تتفاعل مع قدراتهم و خبراتهم لتؤثر بشكل إيجابي على أدائهم وزيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة؛
 - يحفز التمكين السلوك الابتكاري من خلال اكتشاف و تشجيع الأفكار الجديدة للعاملين، حيث يمنحهم القوة الممثلة في الموارد، المعلومات والدعم، مما يجعلهم يتحفزون للأخذ بالمبادرات في تطبيق الأفكار الجديدة التي

¹ عمر سرار، تأثير التمكين على أداء العاملين في المؤسسة، مجلة البحوث و الدراسات العلمية جامعة يحي فارس المدية، العدد7، الجزائر، 2013، ص 170-175. (بتصرف)

تم اكتسابها لاسيما و أنّ المؤسسة تعمل في بيئة عمل تتطلب المزيد من الإبداع و الابتكار الذي يتصل بقدرتها على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها؛

- إشباع مستوى أعلى من حاجات العاملين مثل: الشعور بالإنجاز و الأهمية، تحقيق الذات والاعتراف، وتمثل محاولة إشباع هذه الحاجات دافعا قويا لهم في المؤسسة فيبدون أكثر نشاطا و حماسا؛

- جودة و سرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين فالتمكين يكسب العاملين القوة اللائقة لاتخاذ القرارات بشكل أسرع بفضل مشاركتهم في صنعه؛

- تحسين جودة السلعة و ورفع درجة رضا الزبائن وولائهم، حيث يعطي التمكين للعاملين السلطات الكافية في مجال خدمة الزبائن، فتتاح لهم الفرصة لاتخاذ ما يروونه مناسباً من أجل رضاهم، فتصبح لديهم قدرة سريعة للاستجابة للزبائن و حل مشاكلهم دون الرجوع المستمر للإدارة؛

- رفع درجة رضا العاملين مما يجعلهم أكثر إنتاجية و يجعل اتجاههم نحو العمل أكثر ايجابية من حيث الاستعداد للعمل وتوفر الرغبات ومستوى القدرة على أداء العمل، و هذا من خلال:

- المشاركة في اتخاذ القرار؛
- التغذية المرتدة ومشاركة المعلومات؛
- النمط القيادي الذي يعتمد على التشجيع والتحفيز والتفويض وغرس الثقة؛
- توافق أعضاء فريق العمل وتشابه الاتجاهات؛
- سيطرة الموظفين على طريقة تأدية المهام المتنوعة باستخدام مهاراتهم وإمكانياتهم؛
- الحصول على المسؤولية والإحساس بالإنجاز؛
- التقدير والعلاقة مع الزملاء والرؤساء؛
- توفير فرص الترقية.

- زيادة النفوذ الفعال لفرق العمل بفضل تطوير التمكين لروح الفريق الذي يقوم على بناء القوة ، مما يسهم في تطوير قدرات العاملين و خلق الشعور بالسيادة في العمل و هذا يعطي الدور الأكبر لتحسين مستويات الأداء لتمتع فرق العمل بمراد أكثر ومهارات متنوعة كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون الفريق عندما تتحقق شروط المهارة و المعرفة بكل عضو من أعضاء الفريق بمساهمة كل منهم في القرار الجماعي؛

- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي للعاملين، و ذلك بحثهم نحو المزيد من التطوير الذي أصبح ملحا في ظل تخفيض التكاليف والتأكيد على كفاءة الأداء الوظيفي؛

- رفع الكفاءة الذاتية للعاملين بحيث يؤدون أنشطة أعمالهم بمهارة من خلال إشراكهم في برامج تدريبية شاملة ومتطورة مما يؤدي إلى اتساع أفقهم في التحليل وخلق سلوكيات المبادأة و الابتكار و جهد و أداء مرتفع؛

- شعور العاملين بالأمان و التغلب على الخوف و القلق بفضل المساندة التي يتلقونها و التي تقضي على التردد في تقديم الاقتراحات والاهتمام بمستقبل العمل؛

- تجنب الاغتراب الوظيفي و عدم الكفاءة الذاتية للعاملين وعدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للعمل؛

- القدرة العالية على مواجهة المشكلات وانخفاض مسببات ضغوط العمل و الحد من درجة غموض الدور وعدم التأكد؛

- السماح للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر، فتوفير الاستقلالية للعاملين فيما يخص الجوانب الفنية للعمل والحرية من قيوده و في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله و كيف يؤدي العمل يعزز طاقاتهم الإبداعية ويجعلهم أكثر إصرار على مواجهة التحديات و العقبات.¹

إذن تظهر علاقة التمكين الإداري بالأداء البشري من خلال تأثيره على كفاءة العاملين داخل المنظمة، فالعاملون الممكنون أكثر نشاطا و إنتاجية من غيرهم، إذ يمتلكون معرفة كاملة عن عملهم، ومن ثم يخططون لعملهم ويصبحون قادرين على تحسينه و تطويره، فشعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز، وارتباطها بمعدلات الأداء، يعمق انتماءهم للعمل، و يشجع الجهود المبدعة لديهم، كما يشجعهم على تحمل المسؤولية، ويحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية، كما يرفع ثقتهم بأنفسهم، إذ يعمل تفويضهم سلطات إنجاز الأعمال و المهام على إشباع حاجاتهم، ومن ثم على زيادة إقبالهم على العمل، وزيادة معدلات رضاهم الوظيفي و ولائهم، وبالتالي يؤثر على رغبتهم في البقاء في عملهم، فتوافق قدرات وميولات الفرد مع أساليب العمل الجديدة يرفع مستوى أدائه، فالتمكين يؤثر على فاعلية الجهود التي يبذلها العاملون و من ثم يمنحهم الفرصة لإبراز دورهم الوظيفي.

المطلب الثاني: : التمكين الإداري وعرقلته الأداء البشري

يمكن للتمكين الإداري أن يصبح سلاحا ذا حدين بالنسبة للمنظمة، من خلال تأثيره على الأداء البشري، وهذا ما يستوجب الحذر من كثرة وسوء استخدام التمكين الإداري، فالتعميم أن كل الأفراد سوف يتوقع منهم المشاركة في اتخاذ القرارات و حل المشكلات، يساهم في عرقلة الأداء البشري، وهذا في حالة تمكين أشخاص غير كفؤين أو مؤهلين، أو تمكينهم في توقيت غير مناسب، إذ يؤدي ذلك إلى ما يلي:

• تعذر أداء العمل في الوقت المحدد له، بسبب زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل الفرق؛

- فقدان الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين؛
- زيادة العبء و المسؤولية على عاملين غير قادرين على تحملها؛
- زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريب و تعليم الأفراد؛
- زيادة الصراع و تفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي؛

ولتجنب هذه الحالة، يجب مراعاة متطلبات و شروط التمكين - السابق ذكرها - بالإضافة إلى ما يلي:

- تناسب الصلاحيات المعهودة إلى المرؤوسين وفقا لعملية التمكين مع: قدراتهم، قابلياتهم، كفاءاتهم، خبراتهم و اختصاصاتهم؛

¹ جواد محسن راضي، التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 1، العراق، 2010، ص 67.

- تدريب المرؤوسين قبل تمكينهم؛
 - حسن استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين؛
 - مدى تفضيل العاملين لنجاح الجماعة على نجاحهم الشخصي؛
 - المعرفة الكاملة من طرف العاملين لاتخاذ قرارات فعالة بناء على أسس موضوعية.
- كما أن التغذية العكسية للتمكين تسمح بالوقوف على جوانب القوة والضعف فيه، ومن ثم العمل على: تلافي جوانب القصور، تعظيم الايجابيات، الاعتراف بانجازات العاملين و تحفيزه.
- وخلص القول أن التمكين الإداري يؤثر على الدوافع المرتبطة بالأداء، إذ يؤدي إلى ارتفاع الأداء البشري والكفاءة الإنتاجية، من خلال السماح للفرد بأداء نشاط متكامل، والزيادة من حريته، استقلاليتة، ومسؤوليته عن الأداء، وكذا تعزيز مهاراته و خبراته.
- مما يحتم على كل من الإدارة و العاملين تحمل مسؤولياتهم في التحرك باتجاه إيجاد بيئة ملائمة للتمكين، حيث ينبغي على المرؤوسين تقبل مسؤوليات واسعة في مجال العمل وما يقتضيه من تدريب مكثف، أما المديرون فعليهم تقبل إمكانية تفويض مهام أعمالهم اليومية لمرؤوسيهم و تمكينهم، فتكليف المرؤوسين بأعمال تفوق قدراتهم و لا تلائم مهاراتهم و خبراتهم، يجعلهم في موقف غير ملائم، مما ينعكس على الأداء البشري.¹
- كما أن التحكم، السيطرة ، الإشراف المباشر والمساءلة المشددة على الأخطاء يحد من اجتهادات العاملين في سبيل الإبداع و الابتكار، و بالتالي يؤثر على أدائهم.

¹ ماهر صبري درويش وآخرون، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة - المنطقة الوسطى الكوفة - مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد82، العراق، 2010، ص75.

خلاصة الفصل:

لقد حظي موضوع الأداء البشري باهتمام إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال وعلماء الإدارة العامة والسلوك التنظيمي لإتصاله الوثيق بمستقبل العنصر البشري في المنظمات، ويعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام كبيراً من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية، إذ أنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، ومن هنا يلاحظ أن غالبية المسؤولين الإداريين يعطون موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى، نظراً لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها.

إو يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية، باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة.

وقد جاء في هذا الفصل استعراض وتحليل لماهية الأداء البشري من خلال تحليل مفهومه ومكوناته ومحدداته، فضلاً على المفاهيم المتعلقة به، كما تم التطرق لمعدّلات الأداء والعوامل المؤثرة فيه، ومن أجل التعمق في التحليل تمّت محاولة الإلمام بجوانب الأداء البشري وإدارته، عبر التعرّف على مراحل إدارته وعناصره، وكذا التطرق لتحسين الأداء وتقييمه عبر التطرق لمحاور تقييم الأداء ومختلف الأساليب و المداخل المعتمدة في ذلك.

وقد تمّ ختم هذا الفصل بمحاولة توضيح العلاقة بين التمكين والأداء البشري، فالتمكين يمكن أن يصبح سلاحاً ذو حدين بالنسبة للمنظمة، فقد يؤدي إلى تحسين الأداء البشري إذا ما تمّ تبنّيه و تطبيقه بشكل سليم، كما قد يؤدي إلى عرقلة الأداء في حالة تمكين أشخاص غير كفؤين أو مؤهلين، أو تطبيقه في توقيت غير مناسب، وسيتم في الفصل التالي دراسة هذه العلاقة تطبيقاً.

الفصل الثالث:

التمكين وأثره على الأداء

البشري بمديرية الحماية

المدنية بولاية باتنة

تمهيد:

إنّ ما تم تناوله سابقا يعتبر خلاصة ما تمّ التوصل إليه من خلال البحث والتحري عن موضوع الدراسة في أدبيات إدارة الأعمال، لكنه ليس كافيا إذ لا بدّ من إسقاطه على الواقع العملي بغية معرفة أثر التمكين على الأداء البشري في المنظمات الجزائرية، وقد تم اختيار مديرية الحماية المدنية ولاية باتنة، وذلك لدورها الحيوي في المنطقة وأهمية الخدمات التي تقدّمها للمواطنين، حيث تسهر على حماية الأشخاص و ممتلكاتهم و البيئة والوقاية من الأخطار...، وقد سمحت الدراسة الميدانية بالاطلاع على ثقافتها ونظام العمل بها، وقد لوحظ فيها الاتجاه نحو الاهتمام بالموارد البشرية و تدريبها وتحسين أدائها باعتبارها عصب نشاط هذه المنظمة.

وفي إطار هذا السياق سيتم في هذا الفصل والمعنون بـ: التمكين وأثره على الأداء البشري بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، البحث في حيثيات موضوع تأثير التمكين على الأداء البشري والرفع من مستوياته من خلال تحديد مستوى التمكين بشقيه النفسي والهيكل السائد و كذا مستوى الأداء البشري بالمديرية و مختلف هياكلها، ثمّ تحديد أثر التمكين على الأداء البشري فيها، وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية واختبارات الصلاحية

المبحث الثالث: عرض و تحليل البيانات

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

المبحث الأول: التعريف بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

تعتبر مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة بمختلف مصالحها، مرفقا عموميا مهامه حماية الأشخاص والممتلكات وطبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات العصرية والتقنية وهي مرفق موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية تتمتع بهيكل خاص وميزانية مستقلة كما أنّها تتمتع بتنظيم إداري تقني وعملي ضمنا للتكفل بالمهام الانسانية المنوطة بها. وعليه فالمنطلق العملي يفرض التعرّيج أولا على نشأة مديرية الحماية المدنية وماهية نشاطها، وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة وهيكلها التنظيمي

نشأة مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة ترتبط بنشأة و تطور الحماية المدنية في الجزائر، لذا يجب التعرف على مختلف المراحل و التطورات التي مرّت بها فيما يلي:

أولا: نبذة تاريخية عن الحماية المدنية بالجزائر وولاية باتنة:

على غرار كل البلدان في العالم أنشأ في الجزائر جهاز حماية، كان عبارة عن وحدات تدخّل متركزة في المناطق الحضرية الكبرى هدفها الدفاع و حماية مصالح المستعمرين و أثناء الإستقلال كانت عبارة عن مصلحة مركزية على مستوى وزارة الداخلية موروثة من نظام الإستعمار مكونة من مصالح النجدة و مكافحة الحريق على مستوى الولايات، وقد تطوّرت وفقا للمراحل التالية:¹

1. عهد الاستعمار: كانت وحدات الحماية المدنية متركزة في المدن التي يقطنها المستعمرون وكانت عبارة عن خلايا للدفاع عنهم وعلى ممتلكاتهم وذلك بموجب قانون 1938 خاص بالفرنسيين بصفة عامة.

2. بعد الاستقلال: بعد استعادة السيادة الوطنية وجدت الجزائر نفسها أمام قطاع حسّاس يكاد يكون شبه مفقود في الميدان، وجاء التنظيم المؤرخ في 1964/04/15 حيث تمّ من خلاله إنشاء المصلحة الوطنية للحماية المدنية على مستوى وزارة الداخلية حيث انتقلت الحماية المدنية من مجرد مصلحة مركزية الى مصلحة وطنية، وكانت تنتقل من مصلحة مكافحة الحرائق والإسعاف على المستوى المحلي الى مصلحة ولائية للحماية المدنية مع إعادة تدريب الأعوان العاملين على مستوى البلديات لتوسيع معارفهم...

وقد أوضح هذا المرسوم المهام الأساسية التي تعتبر هذا العمل إنساني و تضامني تمارسه الحماية على الإطار الوطني والدولي، تقوم بمهمتها العامة تحت الشعارات الثلاث لحماية الأشخاص والممتلكات والوقاية من مختلف أنواع الأخطار والحدّ من آثارها والتخفيف من حدّتها وإسعاف المنكوبين هذه الشعارات هي: الوقاية، التوقّع، التدخل.

وفي سنة 1970 تم إدراج قطاع الحماية المدنية ضمن قطاعات الدولة، والاشراف عليه بصفة مباشرة إضافة الى تحويل مراكز الإسعاف ومكافحة الحرائق الى وحدات الحماية المدنية وإدماج كل التشكيلات تحت

¹ بتصرف اعتمادا على الموقع:

غطاء واحد وهو سلك الحماية المدنية الذي يخضع لقانون الوظيف العمومي في إطاره القانوني والتنظيمي، حيث أصبح عون الحماية يتميز بزيّه الرسمي ورتبته وذلك في إطار شبه عسكري.

* سنة 1976: بمرسوم 39/76 تم تحويل المصلحة الوطنية إلى مديرية عامة للحماية المدنية مع إعادة تنظيم الإدارة المركزية على مستوى وزارة الداخلية.

* سنة 1983: المرسوم رقم 108/83 ينظم المدرسة الوطنية للحماية المدنية، معدّل ومتمّم للمرسوم 318/98.

* سنة 1991: تمّ إصدار عدّة مراسيم تنظيمية لدعم القطاع من أهمها:

- المرسوم رقم 503/91 معدل ومتمم للمرسوم 147/93 ويتعلق بإعادة تنظيم الإدارة المركزية في المديرية العامة للحماية المدنية.

- المرسوم رقم: رقم 274/91: المعدل والمتمم للمرسوم 97/96 يتعلق بالقانون الأساسي لأعوان الحماية المدنية.

* سنة 1992: تمّ إصدار المرسوم التنفيذي رقم 54/92 المؤرخ في 1992 يتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية. "التنظيم المحلي على مستوى الولايات "

* المرسوم رقم 134/94 المحدد لقائمة المناصب العليا في المصالح الخارجية للحماية المدنية وشروط الإلتحاق بها وتقسيمها.

* المرسوم رقم 167/70 المتعلق بتنظيم الوحدات.

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 54/92 المؤرخ في 02 فيفري 1992 والمتعلق بتسيير و تنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية، والذي سمح بتحويل مصالح الحماية المدنية والإسعاف للولايات إلى مديريات للحماية المدنية على مستوى كل ولاية، و بالتالي ضبط قواعد سيرها و هيكلتها و تنظيمها، وفي ظل هذه المعطيات التنظيمية الجديدة، فإن مديرية الحماية المدنية على مستوى كل ولاية، تتولى تنسيق نشاطات المصالح المتواجدة بالولاية و بهذا الشكل نشأت المديرية الولائية للحماية المدنية بولاية باتنة على غرار باقي ولايات الوطن.

وفيما يلي يتم استعراض البطاقة التقنية لمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (12): البطاقة التقنية لمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة لسنة 2017

الاسم:	مديرية الحماية المدنية باتنة
العنوان:	شارع العربي بن مهدي، باتنة
الرمز:	
الهاتف:	033 80 50 31
البريد الإلكتروني:	protectioncivilebatna@gmail.com
مجال التغطية:	ولاية باتنة
عدد المراكز و وحدات التدخل:	19
عدد المستخدمين:	1056

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الموقع الإلكتروني للمديرية

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

إنّ التحوّلات المتعددة والمتتالية التي عرفتها الحماية المدنية سمحت لها بتدعيم مختلف مصالحها استجابة لمتطلبات النشاطات والمهام غير المقسّمة نظرا لتطور وتعقد الأخطار الطبيعية والتكنولوجية. وانطلاقا من هذا المنظور اتخذت مجموعة من الإحتياجات التنظيمية وكذا تحسين الإطار التنظيمي والعلمي للمصالح المرتبطة بظهور التنظيم القانوني لسنة 1991 ليكرّس هذا التغيير الجذري في الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية.

تمثّل هذا التنظيم القانوني في المرسوم التنفيذي رقم 91-503 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 المتعلّق بتنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية المعدّل والمتمّم.

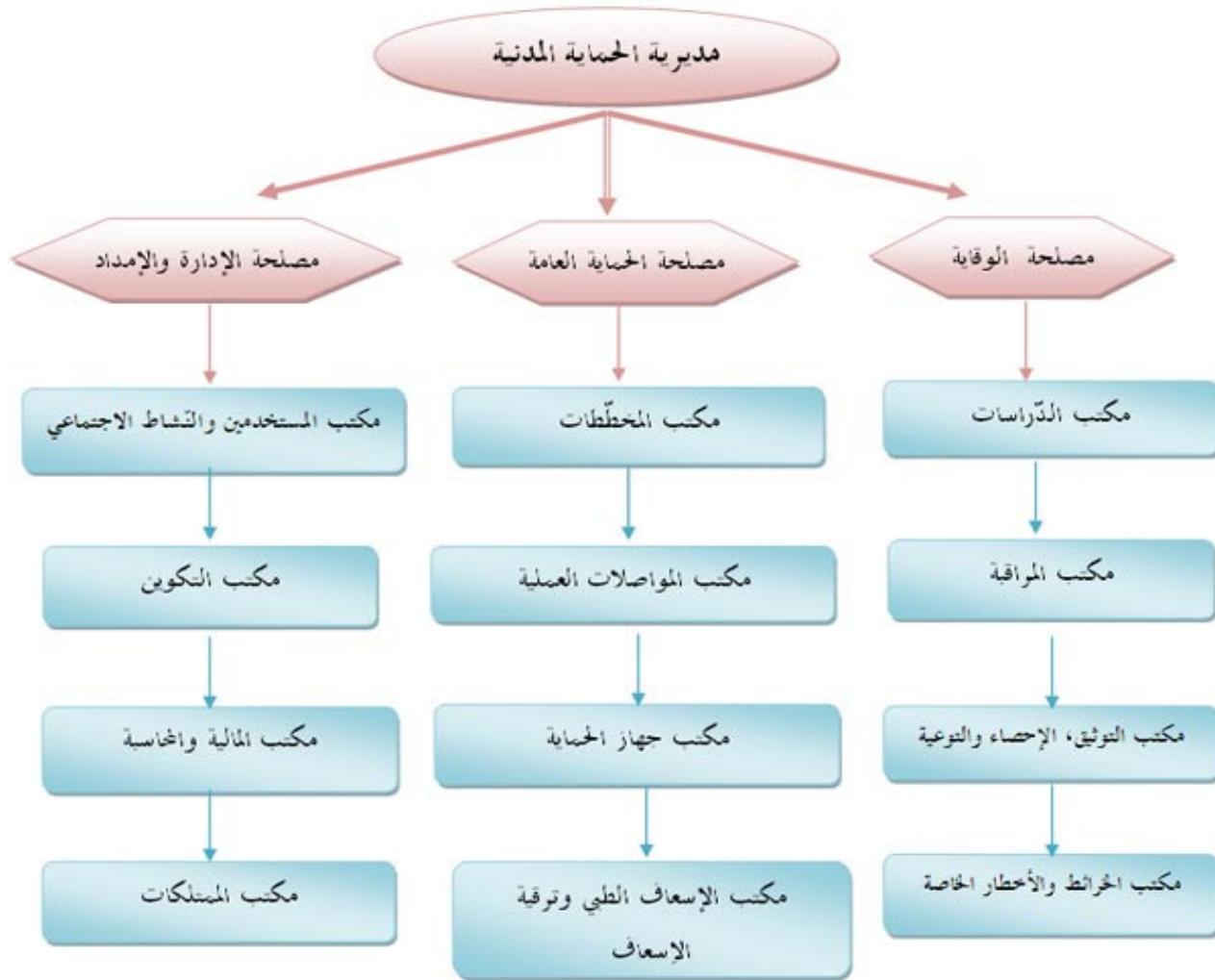
والغاية من هذا التنظيم الجديد يكمن في تحسين التسيير على المستوى المركزي وكذا القدرة على التحكم الفعلي والنوعي في النشاطات التقنية والعملية المكلفة بأدائها هي والتي تقوم بها من خلال مصالحها الخارجية.

إذ اكتمل التنظيم الإداري بنصوص أخرى تتمثّل في متمّم 92-54 المؤرخ في 12 فيفيري 1992 المتعلّق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية وعملها والمرسوم التنفيذي رقم 92-43 المؤرخ في 04 فيفيري

1992 يتضمن إنشاء المفتشية العامة لمصالح الحماية المدنية وتنظيمها وسيرها. تضمن المرسوم رقم 91/503 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية المعدل والمتمم بواسطة المرسوم 93-147 المؤرخ في 22 جوان 1993. التعديلات الأساسية المتضمنة في التنظيم الجديد تتعلق كذلك بالهيكل والمهام المسندة لكل المرافق.

و مديرية الحماية المدنية لولاية باتنة مهيكلة إداريا طبقا للمرسوم رقم 54/92 المؤرخ في 12/02/1992 والمتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية وعملها، وهي بذلك تتوفر على ثلاث مصالح ولكل مصلحة أربعة مكاتب وهذا راجع لأهمية الولاية من حيث الموقع الإستراتيجي وكذلك الأخطار التي تحدث بها وهي على النحو التالي:

الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي الإداري لمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة



المصدر: /مديرية-الحماية-المدنية-الولاية-باتنة <http://wilaya-batna.gov.dz/content>

تم الإطلاع بتاريخ: 2017/08/29

من الشكل السابق تتضح هيكلية التشكيلة الإدارية للمديرية والتي تتمثل في المصالح التالية:¹

- مصلحة الوقاية؛
- مصلحة الحماية العامة؛
- مصلحة الادارة والإمداد.

1. مصلحة الوقاية: مصلحة الوقاية مؤهلة في إطار نشاطاتها المطورة من طرف الحماية المدنية لدراسة وتحديد القواعد العامة ومقاييس الأمن المطبقة في مجال الوقاية في مختلف قطاعات النشاط المحددة لقواعد مراقبة تطبيقها. مؤهلة لدراسة و المساهمة في دراسة القواعد العامة أو الخاصة للوقاية من الأخطار الطبيعية أو التكنولوجية الكبرى. في هذا المجال فإن المديرية الوقاية مكلفة ب : دراسة و تحديد القواعد والمقاييس الأمنية المطبقة في مجال الدفاع ضد الحريق، الانفجار و الهلع في مختلف القطاعات، دراسة و تحضير النصوص ذات الطابع التشريعي و التنظيمي المتعلقة بمجال أمن الأشخاص والممتلكات. تتكون من أربعة (04) مكاتب محدّدة كالاتي:

- مكتب الدراسات؛
- مكتب المراقبة؛
- مكتب التوثيق، الإحصائيات والتوعية؛
- مكتب الخرائط والأخطار الخاصة.

1.1. دور مصلحة الوقاية:

- متابعة ومراقبة تطبيق التنظيم وتدبير الأمن المطبقة في مجال الوقاية؛
 - إجراء دراسات المخاطر والأمن لفائدة مؤسسات وهيئات عمومية أو خاصة، والمشاركة في الدراسات ذات الصلة بمهام الحماية المدنية والتي تبادر بها مختلف الهيئات الموجودة في تراب الولاية؛
 - إعداد خطط الوقاية و/ أو تأمر من يعدها وتراقبها؛
 - المبادرة بحملات الإعلام والتوعية بشأن المخاطر التي تهدد سلامة الأشخاص والممتلكات وتنظّمها.
2. مصلحة الحماية العامة: تتشكّل مصلحة الحماية العامة من المكاتب الأربعة (04) المحددة كالاتي:

- مكتب جهاز الحماية؛
- مكتب المخططات؛
- مكتب المواصلات العملية؛
- مكتب الإسعاف الطبي و ترقية الإسعاف.

1.2. دور مصلحة الحماية العامة:

- إعداد خطط تنظيم الإسعافات وتطبيقها عند حدوث الكوارث و/ أو تأمر بإعدادها، وتسهر على ضبطها

¹ بتصرف اعتمادا على:

باستمرار؛

- إقامة مختلف دوائر الإنذار ومراقبة صلاحية إستعمالها؛
 - متابعة استخدام وسائل التّدخّل في إطار تشاوري عند حدوث الأخطار؛
 - تنظيم وتنفيذ ومراقبة الأجهزة المخصّصة لضمان سلامة الأشخاص والممتلكات؛
 - القيام بكلّ إجراء من شأنه النهوض بالإسعاف الطّبي، وتنمية روح النّضامن الوطني في مجال المساعدة والتّجدة بالإتصال مع حركة الجمعيات ذات الطّابع الإنساني.
3. مصلحة الإدارة و الإمداد: تتشكّل مصلحة من المكاتب الأربعة (04) المحدّدة كآآتي:

• مكتب المستخدمين والنشاط الإجتماعي؛

• مكتب التّكوين؛

• مكتب المالية و المحاسبة؛

• مكتب الممتلكات.

3.1. دور مصلحة الإدارة والإمداد:

- تتولّى التسيير غير الممركز للوسائل المادية والمالية لمصالح الحماية المدنية في الولاية؛
- متابعة إنجاز برامج التّجهيز والمنشآت وتتولّى صيانتها؛
- متابعة وتنسيق أعمال التّكوين، والسهر على تطبيق برامج التّدريب والتّمارين الميدانية؛
- تتولّى تسيير المحاسبة العامّة ومسك مختلف السجّلات ودفاتر الجرد، ودخول المعدّات والإمدادات وخروجها وتتابع نشاط الحظائر وورشات الرّعاية والصيانة؛
- تتولّى تطوّر الحياة المهنيّة لمستخدمي الحماية المدنية في الولاية ضمن حدود التّنظيم الخاص بهذا المجال.

المطلب الثاني: هياكل مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، ومواردها البشرية

تعتبر مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة من أهم المرافق العمومية بالولاية، والعمود الفقري لأعمال المرافق العمومية الأخرى، فالحماية المدنية تعمل من أجل حماية الأرواح والممتلكات والبيئة و تهدف إلى توعية الأفراد بمهام الأجهزة الوطنية للحماية المدنية، ولأجل ذلك توفر العديد من الهياكل و تجند الكثير من الموارد البشرية التي سيتم من خلال هذا المطلب التعرّف عليها.

أولاً: هياكل مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة:

تأكيداً على ضرورة تواجدتها بالقرب من مواطني الولاية، تنتشر هياكل (مراكز و وحدات) الحماية المدنية عبر تراب ولاية باتنة، من خلال ما يلي:

➤ وحدة رئيسية ولائية

➤ 3 مراكز متقدمة (باتنة، جرمة، الجزائر)

➤ 15 وحدة ثانوية للتدخل (حملة، المعذر، عين ياقوت، سريانة، مروانة، تيمقاد، بريكة، منعة، آريس، عين التوتة، عين جاسر، الشمرة، نقاوس، تكوت، رأس العيون) وهذه المراكز ووحدات التدخل تؤمن تغطية كاملة لبلديات الولاية التي يبلغ عددها 61 بلدية، بالطريقة الموضحة في الجدول التالي:

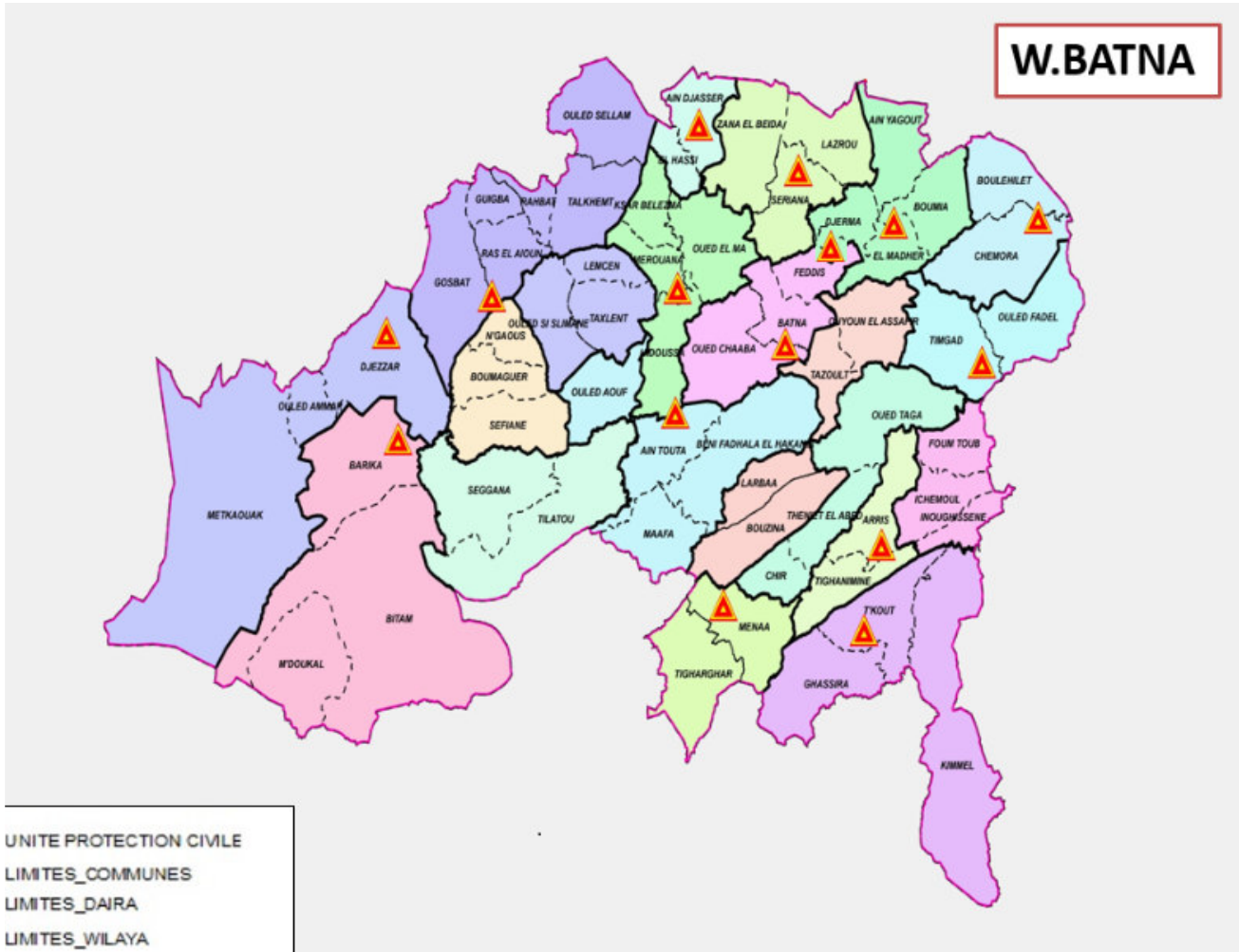
الجدول رقم (13): الوحدات العملية لمديرية الحماية المدنية لولاية باتنة لسنة 2017

الوحدة	الموقع	النوع	قطاع التدخل
باتنة	المنطقة الصناعية	وحدة رئيسية	عيون العصافير - تازولت - فيسديس - باتنة
المعذر	المعذر	وحدة ثانوية	بومية - المعذر
تيمقاد	تيمقاد	وحدة ثانوية	فم الطوب - سيدي معنصر - ولاد فاضل - واد الطاقة - تيمقاد
عين التوتة	عين التوتة	وحدة ثانوية	تيلاطو - معافة - ولادعوف - بني فضالة - عين التوتة
نقاوس	نقاوس	وحدة ثانوية	أولاد سي سليمان - تاكسلانت - سفيان - بومقر - نقاوس
مروانة	مروانة	وحدة ثانوية	لمسان - تالخت - حيدوسة - قصر بلزمة - مروانة - واد الماء
بريكة	بريكة	وحدة ثانوية	-سقانة - بريكة - بيطام - مدوكال -
آريس	آريس	وحدة ثانوية	إشمول - تيغانمين - اينوغيسن - آريس
سريانة	سريانة	وحدة ثانوية	لازرو - زانة البيضاء - سريانة
باتنة	شارع العربي بن مهدي	مركز متقدم	مدينة باتنة
الشمرة	الشمرة	وحدة ثانوية	بولهيلات - الشمرة
عين جاسر	عين جاسر	وحدة ثانوية	أولاد سلام - الحاسي - عين جاسر
منعة	منعة	وحدة ثانوية	لارباع - شير - بوزينة - ثنية العابد - تيغراغ - منعة
تكوت	تكوت	وحدة ثانوية	غسيرة - كيمل - تكوت
حملة	حملة	وحدة ثانوية	واد الشعبة - حملة 1-2-3
عين ياقوت	عين ياقوت	وحدة ثانوية	عين ياقوت
راس العيون	راس العيون	وحدة ثانوية	قصبات - جيبغة - الرحات - راس العيون
جرمة	جرمة	مركز متقدم جرمة	جرمة
الجزار	الجزار	مركز متقدم الجزار	أولاد عمّار - عزيل عبد القادر - الجزار

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات مكتب الإعلام بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

وتتوزع هذه الوحدات على تراب الولاية بالشكل الموضح في الخريطة التالية، حيث تبين وحدات التدخل الثانوية و التي يزداد عددها مع مرور السنوات:

الشكل رقم (20): التوزيع الجغرافي لوحدات مصالح الحماية المدنية على مستوى ولاية باتنة



المصدر: <http://www.protectioncivile.dz/?controller=article&action=contenu&ida=52&idr=48>
on: 29/08/2017

ثانيا: الموارد البشرية في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

تتخر مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة بموارد بشرية متنوعة، ذات مستويات تعليمية وتخصصات مختلفة، وتحظى كل هذه الموارد بتكوينات مهمة وذلك وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 والمتعلق بتدريب موظفي الحماية المدنية وإعادة تدريبهم، وذلك لخصوصية وطبيعة عملهم. ويبلغ عدد مستخدمي المديرية 1056 فردا من الإناث و الذكور لسنة 2017، مصنفين ضمن رتب (مسميات وظيفية) مختلفة وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (14): رتب وعدد مستخدمي مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة لسنة 2017

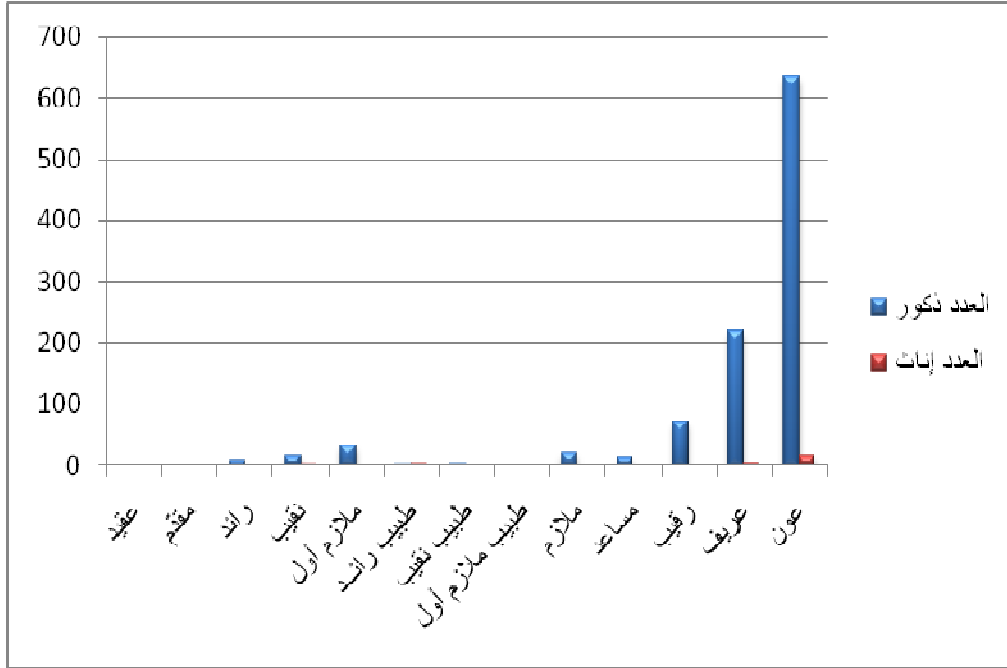
المجموع	العدد		الرتب
	إناث	ذكور	
1	0	1	عقيد
1	0	1	مقدم
9	0	9	رائد
18	3	15	نقيب
34	2	32	ملازم أول
7	4	3	طبيب رائد
5	1	4	طبيب نقيب
2	0	2	طبيب ملازم أول
21	0	21	ملازم
13	0	13	مساعد
73	1	72	رقيب
223	5	218	عريف
649	15	634	عون
1056	31	1025	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات مكتب المستخدمين و النشاط الإجتماعي بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

والشكل التالي يوضح توزيع المستخدمين حسب رتبهم وتقسيمهم حسب النوع، حيث يلاحظ أن عدد الإناث

ضئيل جدا مقارنة بعدد الذكور في جميع الرتب، وهذا راجع لطبيعة العمل المنوط بهم:

الشكل رقم (21): توزيع مستخدمي مديرية الحماية المدنية لولاية باتنة حسب الرتبة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات مكتب المستخدمين والنشاط الإجتماعي بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المطلب الثالث: مبررات اختيار مديرية الحماية المدنية لولاية باتنة لإجراء الدراسة الميدانية

إن السبب الرئيسي لاختيار مديرية الحماية المدنية لولاية باتنة كمنظمة لإجراء الدراسة الميدانية يرجع أساسا لطبيعة مسؤوليتها في تأمين الحماية والمساعدة، الأمر الذي يتطلب منها القيام بمجموعة من الوظائف والمهام، أبرزها ما يلي:

- دراسة القواعد والإجراءات الأمنية المطبقة في مجال الحماية المدنية ضد كل أخطار الحريق والفرع وما ينجر عنهما في مختلف أنواع المؤسسات الصناعية والمستقبل للجمهور، ومراقبة تنفيذ ذلك؛
- الوقاية من الأخطار الصناعية و التكنولوجية الكبرى؛
- مكافحة حرائق الغابات والمحاصيل الزراعية؛
- حماية الشواطئ و مناطق الاستجمام؛
- الأمن الحضري من مختلف الحوادث (حرائق ، انفجار، فيضانات،...الخ)؛
- الحوادث المنزلية بجميع أنواعها؛
- حوادث الطرقات والسكك الحديدية؛
- الإعلام و التحسيس لمختلف أنواع الحوادث؛
- تنفيذ وتنسيق مخططات الإسعاف في حالة حدوث كوارث كبرى وما إلى ذلك.

كما تجدر الإشارة إلى أن مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة تعتمد بشكل كبير على مختلف هياكلها المنتشرة عبر تراب الولاية، التي تمتد جغرافيا بشكل واسع حيث تتربع على مساحة 12038,76 كم²، وتحتوي

على 21 دائرة و61 بلدية، لذا تسخر المديرية هياكلها و مواردها البشرية حسب الكثافة السكانية و الخصائص الجغرافية للمنطقة، وأيضا طبيعة المخاطر المحدقة بها.

كذلك يمكن التأكيد على أنّ تقديم خدمات الحماية و الوقاية بشكل جيّد و مستمر يفرض على مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة السهر والحرص التام والدائم، وهذا ما يتطلب نوعية خاصّة من الفرق العاملة والمشرفين، حيث يفترض أن يكونوا ممكنين للتعامل مع مختلف الظروف والحالات، وهذا ما سيتم السعي لاختباره والتحقق منه من خلال هذه الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، يتطلب كخطوة أولى توفر إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار مخطط وأداة مناسبين يتوافقان مع هدف البحث وظروف الباحثة، ويشترط في اختيارهما الابتعاد عن العشوائية والذاتية، بل ويجب أن يبنى ذلك على أسس متينة، للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدّم على أساسها التوصيات الملائمة.

المطلب الأول: مراحل تطوير أداة الدراسة (الاستبيان)

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي تم اختياره لهذه الدراسة، تم تحديد أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هي الإستبيان، وذلك نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة... الخ، رغم أنه تمّ الاعتماد على الملاحظة و المقابلات الشخصية بدرجة بسيطة للحصول على بعض المعلومات التي تخدم الدراسة. وقد مرّ تطوير الإستبيان بمراحل عدة، وذلك للتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق الهدف المنشود منه، وفيما يلي سيتم تقديم إيضاح لما تمّ القيام به في كل مرحلة.

أولاً: بناء أداة الدراسة:

انطلاقاً من مخطط الدراسة المعتمد*، واعتماداً على الدراسات السابقة والأدب النظري من خلال تمحيص الكتب والمقالات ذات العلاقة، تم القيام بتصميم استبيان خاص، كان الهدف الأساسي منه أن يكون شامل لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وأن يتكون ذو دلالة ليعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث أثناء تطويره تمت محاولة الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة والتركيز على المصطلحات المفهومة والمتداولة في بيئة العمل، ومن أجل ذلك تمّ القيام بالعديد من المقابلات الأولية مع العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، إضافة إلى الملاحظة و تحليل وثائق المؤسسة. وبعد اكتمال الإستبيان افي شكله الأولي كان لابدّ من اختبار صدق محتواه عن طريق عرضه للتحكيم.

* للاطلاع عليه، انظر مقدمة الأطروحة، ص د.

ثانياً: صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق التأكد من أنّ أداة الدراسة صالحة لقياس ما أعدت من أجله. وتعرّفه إحدى الدراسات على أنه: " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة.¹"

وللتأكد من صدق أداة الدراسة تمّ في البداية قياس صدقها الظاهري، حيث عُرضت على عدد من المحكمين وعلى الأستاذة المشرفة، ونظرا لتعدد مجالات وجوانب الموضوع فقد تمّ الحرص على تنويع تخصصات المحكمين وقد طُلب منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات المشكّلة للإستبيان، بالإضافة إلى مدى كفايتها وعلاقتها بالبعد أو المحور الذي أُدرجت فيه، والتأكيد لهم على ضرورة اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل في صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة يرونها مناسبة.

ولأجل تسهيل العمل عليهم تمّ تصميم نموذج استبيان رُتبت فيه الفقرات حسب أبعادها والمحاور التي تنتمي إليها.

وللاستفادة أكثر من آراء المحكمين* تمّ تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات كالتالي:

- المجموعة الأولى: وتضم مجموعة المحكمين** على مستوى الجامعات العربية، حيث تم إرسال الإستبيان، إلى عدد من الأساتذة العرب المتخصصين في إدارة الأعمال والذين كانت لهم أعمال سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة، لكن الردود كانت محدودة جدا.
- المجموعة الثانية: وتضم المحكمين على مستوى الجامعات الجزائرية، حيث تم الحرص على اختيار مجموعة من الأساتذة المتخصصين من مختلف جامعات الوطن.
- المجموعة الثالثة: وتضم المحكمين على المستوى المهني، حيث تم عرض الإستبيان على عدد من العاملين الذين يتمتعون بقدر كبير من الخبرة والاطلاع بشؤون مديرية الحماية المدنية، وذلك بغية الاستفادة من آرائهم وتعليقاتهم حول مدى سهولة الأسئلة، وتناسب مصطلحاتها مع الواقع العملي المعاش في المؤسسة.

ويمكن القول أن الردود التي تم تلقيها من قبل المحكمين انقّفت على ما يلي:

- الإستبيان جيد وصالح لقياس ما أعدّ من أجله، حيث لم يتم تلقي أي ملاحظة بخصوص عدم تلاؤم المحاور والأبعاد مع موضوع الدراسة، ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى الاعتماد في بناء الأبعاد والفقرات على تحليل الدراسات السابقة؛
- طُلب تعديل وتقليل الفئات المعتمدة للإجابة على الأسئلة الشخصية والوظيفية؛

¹ نوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001، ص189.

* للإطلاع على قائمة محكمي الإستبيان يرجى الرجوع إلى الملحق رقم4، ص245.

** للإطلاع على نموذج الإستبيان المرسل للمحكمين يرجى الرجوع إلى الملحق رقم2، ص233.

- تم تلقي بعض التصحيحات في الصياغة اللغوية، وبعض التعديلات في تركيب مجموعة من الفقرات؛
- بعض المحكمين نصحوا بتجنب تنويع المقاييس المعتمدة في الدراسة والاكتفاء بمقياس واحد فقط، بما يساعد المستجوبين على التفاعل والتركيز، وانطلاقاً من هذا تم حذف المقياس الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة) الذي أعتمد عليه في النموذج الأولي للإستبيان من أجل قياس مستوى التمكين النفسي، والاكتفاء بمقياس واحد أمام جميع فقرات الإستبيان وهو: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) باعتباره الأكثر قدرة على تحديد الواقع وتحليل الممارسات السائدة.

ثالثاً: الإستبيان في شكله النهائي:

انطلاقاً مما سبق، وبعد محاولة الالتزام بآراء ونصائح المحكمين تمّ تعديل الإستبيان حيث جاء في شكله النهائي مكوّن من ستة أجزاء رئيسية كالآتي:

- الجزء الأول: عبارة عن الرسالة التعريفية والتحفيزية، حيث يتمّ من خلالها تعريف المستجوبين بطبيعة الدراسة وأهدافها، و التأكيد من خلالها على سرية تداول المعلومات وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي فقط، ومن أجل ذلك تم التنويه بأنّ الإجابات المدلى بها ستحصى بالسرية وتستعمل فقط لأغراض البحث العلمي، كما تمت الإشارة إلى ضرورة تحري الدقة وعدم إغفال أي سؤال أو فقرة.
- الجزء الثاني: ويضم المعلومات الشخصية المتمثلة في: النوع، والسن، والمؤهل العلمي، والمعلومات الوظيفية ممثلة في: سنوات الخبرة، طبيعة العمل، والمسمى الوظيفي (الرتبة).
- الجزء الثالث: وشمل الأبعاد المتعلقة بقياس التمكين النفسي، والتي كانت عبارة عن أربعة أبعاد أساسية وزعت فقراتها كما يلي:

✓ الشعور بالمعنى (الأهمية): وقد خصصت له 5 فقرات؛

✓ الحرية (الإستقلالية في العمل): وقد خصصت له 6 فقرات؛

✓ الكفاءة والمقدرة: وقد خصصت له 6 فقرات؛

✓ التأثير في العمل: وقد خصصت له 6 فقرات؛

- الجزء الرابع: وشمل الأبعاد المتعلقة بقياس التمكين الهيكلي، والتي كانت عبارة عن ستة أبعاد أساسية وزعت فقراتها كما يلي:

✓ التفويض: وقد خصصت له 6 فقرات؛

✓ المشاركة: وقد خصصت لها 5 فقرات؛

✓ فرق العمل: وقد خصصت لها 5 فقرات؛

✓ المعلومات والاتصال: وقد خصصت لها 8 فقرات؛

✓ التحفيز والتشجيع: وقد خصصت له 6 فقرات؛

✓ التدريب والتعليم: وقد خصصت له 6 فقرات؛

- الجزء الخامس: وشمل الأبعاد المتعلقة بقياس الأداء البشري، وقد خصصت 21 فقرة؛

- الجزء السادس: وكان عبارة عن سؤال مفتوح يُترك من خلاله للمستجوبين حرية إضافة ما يرونه مناسباً حول الدراسة والمتغيرات المرتبطة بها.

المطلب الثاني: تطبيق أداة الدراسة (الإستبيان)

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث، وبالنسبة لهذه الدراسة هذه فمجتمع البحث هو عبارة عن جميع العاملين بمديرية الحماية المدنية لولاية باتنة على اختلاف رتبهم (عقيد، مقدّم، رائد، نقيب، ملازم أول، ملازم، مساعد، رقيب، عريف، عون) ونظراً لارتفاع عددهم والبالغ 1056 عامل (كما تم الإشارة لذلك في المبحث السابق) وصعوبة الوصول إليهم جميعاً، فإنه تمّ اختيار تطبيق أداة الدراسة عن طريق المعاينة.

وانطلاقاً من هذا تم استهداف عينة طبقية عشوائية تمثل نسبة (28%) من المجتمع الكلي، أي ما يقارب ثلث العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وعليه يلزم توزيع (300) استمارة استبيان على العاملين باختلاف رتبهم ومراكزهم الوظيفية.

ثانياً: توزيع أداة الدراسة:

بعد الضبط النهائي للإستبيان أداة الدراسة، تم توزيعه ميدانياً على عينة الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

- تمّ عرض نموذج الإستبيان النهائي على الأستاذة المشرفة، التي أعطت الموافقة على الشروع بتطبيق أداة الدراسة على المبحوثين؛

- تم ربط بالاتصال المباشر بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة في شهر أوت من سنة 2017 وذلك لعرض فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة لتوزيع الإستبيان بمختلف مصالحها، وقد تم إجراء مقابلات شخصية مع المدير العام فيها، بالإضافة إلى المسؤول المكلف بالموارد البشرية و المسؤول المكلف بالتكوين، وبعض الإطارات والعاملين، عُرض من خلالها فكرة الموضوع وتقديم نموذج من أداة الدراسة، وبعد النقاش والاستفسار عن الهدف من الدراسة وطريقتها تم الحصول على الموافقة النهائية لتوزيع الإستبيان أداة الدراسة.

وحرصاً على الحيادية وعدم التحيز بالإضافة إلى تجنب التشويش على العاملين، تم الاتفاق مع مدير الموارد البشرية على تكليف أحد العاملين داخل المؤسسة لتوزيع واسترجاع الإستبيان أداة الدراسة؛

- تم البدء في تطبيق الدراسة الميدانية ابتداءً من تاريخ 2017/09/15 إلى 2017/10/15 من أجل توزيع الاستبيان على العاملين بمختلف المصالح التي تم اختيارها عشوائياً من ضمن 19 وحدة تمّ اختيار 14 وحدة (و ر ح م * باتنة، و ث ح م ** حملة، المركز المتقدّم باتنة، المركز المتقدّم جرمة، المركز المتقدّم الجزائر، و ث ح م المعذر، و ث ح م عين ياقوت، و ث ح م سريانة، و ث ح م

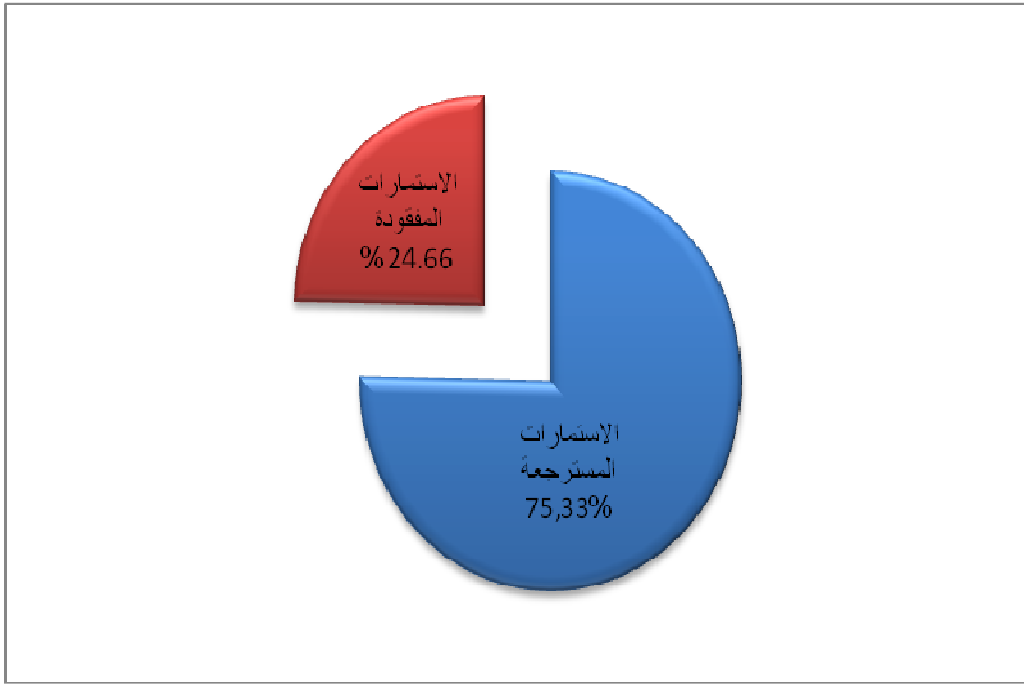
* و ر ح م: وحدة رئيسية للحماية المدنية.

* و ث ح م: وحدة ثانوية للحماية المدنية.

تيمقاد، و ث ح م بريكة، و ث ح م آريس، و ث ح م عين التوتة، و ث ح م تكوت، و ث ح م رأس العيون)

- تم استرجاع الاستثمارات، حيث تم استرجاع (226) من لأصل (300) استثمار موزعة بنسبة استرجاع بلغت (75,33%)، في حين لم يتم التمكن من استرجاع (74) استثمارات، أي أن نسبة الاستثمارات المفقودة بلغت (24,66%). و هذا ما يمكن تمثيله إجمالاً من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (22): استثمارات الاستبيانات المسترجعة والمفقودة

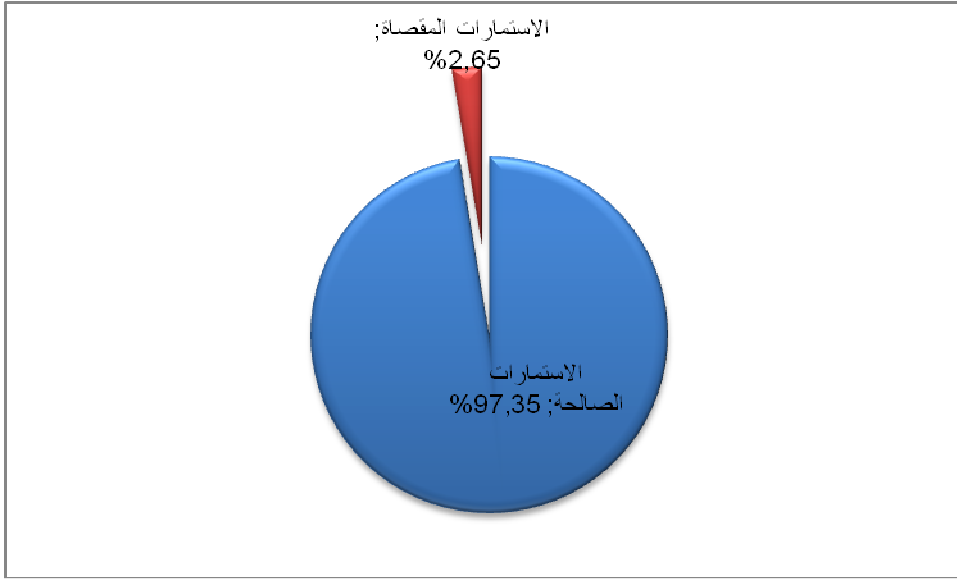


المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل السابق يمكن القول أنّ الاستجابة مع أداة الدراسة كانت كبيرة بنسبة بلغت 75,33%، والسبب في ذلك يرجع أساساً إلى التأكيد على عدم الحاجة إلى ذكر الاسم واللقب، إضافة إلى المقابلات الأولية التي ساعدت على شرح طبيعة الدراسة و الهدف منها.

وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستثمارات المسترجعة اتضح أن الصالح منها للتحليل هو (220) استثمار، حيث تمّ بتفريغ محتوياتها في برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية، في حين وُجِدَت (6) استثمارات فقط غير صالحة للتحليل بسبب ترك أصحابها للعديد من من الأسئلة بدون إجابة محددة، وعليه تمّ إقصائها في عملية التفريغ النهائي. والشكل الآتي يوضح النتائج الخاصة بعملية تفحص الاستثمارات المسترجعة:

الشكل رقم (23): استمارات الإستبيان الصالحة للتحليل والمقصاة بعد الاسترجاع



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل كانت عالية جدا إذ وصلت إلى (97,35%)، ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى توزيع الاستمارات عن طريق المقابلة التي تمت كما قيل سابقا على مرحلتين، المرحلة الأولى بين الباحثة والمكلف بالتوزيع حيث تم شرح له المحتوى والطريقة والهدف من الدراسة، و التأكيد من خلاله على أهمية كل فقرة وسؤال، والمرحلة الثانية بين المكلف بالتوزيع وأفراد عينة الدراسة حيث حاول تحفيزهم على التركيز في الإجابة دون إهمال أو تجاوز لأي فقرة أو سؤال.

المطلب الثالث: اختبارات الصلاحية

انطلاقا من مخطط الدراسة المعتمد تم تطوير أداة الدراسة وتطبيقها، وقبل عرض نتائجها وتفسيرها لابد من اختبار صلاحيتها، وذلك عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية المتخصصة.

أولا: أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في الدراسة

تتجه أغلب الدراسات المعاصرة في العلوم الإدارية إلى الاعتماد على الأساليب الإحصائية للحصول على بيانات ومعلومات ذات علاقة، الأمر الذي يساعد على الربط والتحليل واستقراء النتائج بشكل أكثر دقة وموضوعية، من أجل الوصول إلى تقديم مقترحات وحلول أكثر نجاعة وفعالية.

1. المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها تم الاعتماد على برنامج الإعلام الآلي المسمى: الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا SPSS (Statistical Package for Social Sciences) حيث تم استخدام إصداره العشرين V20، الذي يساعد على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن إبراز أهمها من خلال الآتي:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures**، وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة طبيعة الاتجاهات وتقدير مستويات تحقق الأبعاد والمتغيرات التي تتشكل منها الدراسة.
- **اختبار Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)** واختبار معامل الالتواء **Skewness** وذلك بغية التأكد من أن البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية تتبع التوزيع الطبيعي.
- **معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha (α)**، وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتاً أكبر للدراسة. وهناك قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:¹
 - ✓ إذا كان معامل كرونباخ ألفا أقل من (0,6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة؛
 - ✓ إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0,6 - 0,7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول؛
 - ✓ إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0,7 - 0,8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد؛
 - ✓ إذا كان معامل كرونباخ ألفا أكبر من (0,8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.
- **معامل الارتباط لبيرسون Pearson Correlation Coefficient**، وذلك لقياس العلاقات الإرتباطية بين الفقرات والأبعاد والمتغيرات.
- **حساب معامل تضخم التباين Inflation Factor Variance (VIF)** واختبار التباين المسموح **Tolerance**، للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.
- **معامل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis**، وذلك لقياس أثر بعد أو متغير واحد على بعد أو متغير واحد.
- **معامل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis**، وذلك لاختبار صلاحية مخطط الدراسة، وتحليل تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع.
- **تحليل الانحدار المتعدد التدريجي التراكمي Stepwise Multiple Regression Analysis**، لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
- **اختبار Independent-Samples (T-test)**، للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة، إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية والوظيفية ذات الفئتين.
- **اختبار تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA**، للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات

¹ أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية"، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، السعودية، 1998، ص445.

دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية التي تُقسم إلى أكثر من فئتين.

• اختبار **Scheffe Test Analysis**، للمقارنات البعدية، من أجل التعرف على صلاحية الفروق ذات الدلالة، الإحصائية بين فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية، وذلك إذا ما تبين من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي وجود فروق معنوية.

2. الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات:

إن الهدف الأساسي من الدراسة هو تحليل أثر التمكين على الأداء البشري لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، ومن أجل ذلك لابد من قياس اتجاهاتهم نحو الفقرات التي يتكون منها كل متغير من متغيرات الدراسة.

وبناء عليه جاءت الأسئلة أو الفقرات المتعلقة بكل متغير مغلقة ومصممة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما يلي: (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا)، وقد تمّ التأكيد لأفراد عينة البحث على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط أمام كل فقرة. ومن أجل تحديد الاتجاه الموافق أعطينا لاحتمالات الإجابة الخمسة السابقة أوزانا محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (15): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

الوزن	خيارات الإجابة
5	دائما
4	غالبا
3	أحيانا
2	نادرا
1	أبدا

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص540.

انطلاقا من الأوزان الموضحة في الجدول رقم (15) ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (4÷5=0.8)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (16): المتوسطات المرجحة للفقرات والاتجاه الموافق لها

الاتجاه	المتوسط المرجح
أبدا	(1.79 - 1)
نادرا	(2.59 - 1.8)
أحيانا	(3.39 - 2.6)
غالبا	(4.19 - 3.4)
دائما	(5 - 4.2)

المصدر: عز عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 541.

من خلال الجدول رقم (16) يمكن الاستنتاج أن تحديد الاتجاه العام نحو كل فقرة من فقرات الدراسة يكون وفقا للآلية الآتية:

- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (5 - 4.2) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: دائما؛
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (4.19 - 3.4) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: غالبا؛
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (3.39 - 2.6) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: أحيانا؛
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (2.59 - 1.8) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: نادرا؛
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1.79 - 1) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: أبدا.

أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد (المتغير عبارة عن مجموعة من الأبعاد، والبعد عبارة عن مجموعة من الفقرات) يلزم مقياس خاص يحدد درجة توافره وتحققه. وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على المقياس الثلاثي الذي يضم ثلاث مستويات للتصنيف وهي: مرتفع، ومتوسط، ومنخفض.

ولتحديد القيم الموافقة لها يتم اللجوء إلى حساب المدى (5-4=1)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (4÷3=1.33)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (17) : المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	(2.33 - 1)
متوسط	(3.67 - 2.34)
مرتفع	(5- 3.68)

المصدر: من إعداد الباحثة

- من خلال الجدول آنفا يمكن استنتاج أن تحديد مستوى الأبعاد والمتغيرات في هذه الدراسة سيكون وفقا لما يلي:
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (5 - 3.68) فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون: مرتفعا؛
 - ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (3.67-2.34) فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون: متوسطا؛
 - ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (2.33 - 1) فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون: منخفضا.

ثانيا: اتساق وثبات أداة الدراسة:

قبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها يجب التأكد من أن البيانات المستخرجة منها تتبع التوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدراسة.

1. اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار (K- Smirnov Test Kolmogorov- S)، وقد تم التحصل على النتائج الملخصة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
مجال التمكين النفسي	0,542
مجال التمكين الهيكلي	0,771
مجال التمكين إجمالا	0,740
مجال الأداء البشري	1,267

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) وعليه يمكن القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

2. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان عن طريق التحكيم كما تمت الإشارة لذلك سابقاً، لا بد من اختبار صدقها البنائي أو اتساقها الداخلي، ويرى كيرلنجر أن من أهم الطرق لتحقيق ذلك هو حساب درجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الذي تنتمي إليه¹. ومن أجل القيام بهذا الاختبار تمّ حساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة. وقد تمّ التحصل على النتائج الملخصة في الجداول الآتية:

الجدول رقم (19): معاملات بيرسون للارتباط بين فقرات التمكين النفسي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

التأثير		الكفاءة والمقدرة		الحرية (الاستقلالية)		الشعور بالمعنى	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0,697	01	**0,698	01	**0,770	01	**0,640	01
**0,817	02	**0,777	02	**0,446	02	**0,669	02
**0,826	03	**0,870	03	**0,821	03	**0,815	03
**0,829	04	**0,810	04	**0,673	04	**0,830	04
**0,657	05	**0,786	05	**0,809	05	**0,753	05
**0,709	06	**0,768	06	**0,570	06		
** دال إحصائياً عند مستوى معنوية: (0.01)							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق يمكن القول أن يمكن القول أنّ جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أنّ هناك علاقة طردية بين جميع فقرات التمكين النفسي لدى العاملين في عينة الدراسة، مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0,870) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (3) من بُعد الكفاءة و المقدرة، وبين (0,446) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (2) من بُعد الحرية والاستقلالية، وأنّ جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01).

¹ جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة: دراسة مقارنة بين الإدارة العامة للمرور وإدارة الجنسية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص172.

الجدول رقم (20): معاملات بيرسون للارتباط بين فقرات التمكين الهيكلي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

فرق العمل		المشاركة		التفويض	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
** 0,462	01	** 0,698	01	** 0,538	01
** 0,870	02	** 0,826	02	** 0,583	02
** 0,884	03	** 0,868	03	** 0,554	03
** 0,851	04	** 0,816	04	** 0,659	04
**0,871	05	** 0,741	05	** 0,715	05
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية: (0.01)				** 0,670	06
التدريب و التعليم		التحفيز والتشجيع		المعلومات والاتصال	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
** 0,691	01	** 0,679	01	** 0,745	01
** 0,714	02	** 0,797	02	** 0,765	02
** 0,703	03	** 0,817	03	** 0,824	03
** 0,741	04	** 0,786	04	** 0,749	04
** 0,763	05	** 0,727	05	** 0,767	05
** 0,726	06	** 0,583	06	** 0,770	06
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية: (0.01)				** 0,621	07
				** 0,666	08

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق يمكن القول أنّ جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أنّ هناك علاقة طردية بين جميع فقرات التمكين الهيكلي لدى العاملين في عينة الدراسة، مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0,884) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (3) من بُعد فرق العمل، وبين (0,462) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (1) من نفس البُعد، وأنّ جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية يساوي (0.01).

الجدول رقم (21): معاملات بيرسون للارتباط بين فقرات الأداء البشري مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

الأداء البشري	
معامل الارتباط	رقم الفقرة
** 0,689	01
** 0,715	02
** 0,759	03
** 0,776	04
** 0 783	05
** 0,684	06
** 0,786	07
** 0,765	08
** 0,594	09
** 0,783	10
** 0,707	11
** 0,549	12
** 0,698	13
** 0,711	14
** 0,784	15
** 0,823	16
** 0,646	17
** 0,824	18
** 0,635	19
** 0,644	20
** 0,539	21
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية: (0.01)	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق يمكن القول أن يمكن القول أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أنّ هناك علاقة طردية بين جميع فقرات الأداء البشري لدى العاملين في عينة الدراسة، مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0,824) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (13)، وبين (0,539) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (21)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01). وانطلاقاً من النتائج السابقة يمكن القول بأن أداة الدراسة تتمتع بمصدقية عالية، وصلاحية كبيرة للتطبيق الميداني، وذلك بسبب قوة الارتباط الداخلي بين جميع فقراتها ومحاور انتمائها.

3. ثبات أداة الدراسة:

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كان الإستبيان سيعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعه على نفس أفراد العينة.¹ ولتقدير ثبات الدراسة يتم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha الذي يعد من أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات، حيث يتم حسابه لأداة الدراسة ككل، وللمحاور الأساسية المشكلة لها، وهذا ما يظهر في الجدول الآتي:

الجدول رقم (22): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	الأبعاد	معامل الثبات
التمكين النفسي	23	الشعور بالمعنى	0,796
		الحرية	0,778
		الكفاءة و المقدرة	0,874
		التأثير في العمل	0,845
التمكين الهيكلي	36	التفويض	0,669
		المشاركة	0,849
		فرق العمل	0,889
		المعلومات والاتصال	0,877
		التحفيز والتشجيع	0820
		التدريب و التعليم	0,811
الأداء البشري	21	//	0,949
الاتجاه العام	80		0,948

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

¹ عز عبد الفتاح، مرجع سابق، ص560.

من خلال الجدول رقم (22) يمكن القول أنّ معامل الثبات للمحور الأول الخاص بالتمكين النفسي لدى عينة الدراسة كانت قيمته (0,884) وهي قيمة ممتازة لأنها أكبر من (0,8)، أما معامل الثبات للمحور الثاني الخاص بالتمكين الهيكلي فقد كانت قيمته (0,914) وهي قيمة ممتازة، أما معامل الثبات للمحور الثالث الخاص بالأداء البشري في ظل التمكين فقد كانت قيمته (0,949) وهي قيمة أيضا ممتازة. أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0,948) وهي قيمة ممتازة وتدلّ على ثبات عالٍ جدًا تتمتع به الدراسة ككل، وهذا ما يعني أننا متأكدون بنسبة (94,8%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

لابدّ من عرض وتحليل النتائج الشخصية والوظيفية للعاملين في عينة الدراسة، والتي تشكل قاعدة أساسية تساعد لاحقا على فهم واقع متغيرات الدراسة، وتفسير طبيعة العلاقات بينها...لذا يتمّ من خلال هذا المبحث عرض نتائجها وتفسيرها، ثمّ دراسة مستوى التمكين بشقيه النفسي والهيكلية لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، بناء على نتائج عينة الدراسة، ثم نمر بعد ذلك إلى محاولة تقدير مستوى الأداء البشري لديهم.

المطلب الأول: وصف خصائص العينة

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلّب عرضا تفصيليا لأهم الخصائص التي يتميز بها الأفراد المستجوبون في عينة الدراسة، حيث سيتمّ تحليلها انطلاقا من بعدين هما: الخصائص الشخصية، والخصائص الوظيفية.

أولا: الخصائص الشخصية:

يتم تناول الخصائص الشخصية للعاملين في عينة الدراسة من خلال ثلاث أبعاد أساسية هي النوع، والسن، والمؤهل العلمي، حيث وبعد تفريغ الاستمارات تمّ التوصل إلى النتائج الآتية:

1. توزيع عينة الدراسة حسب النوع:

يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب النوع:

الجدول رقم (23): توزيع عينة الدراسة حسب النوع

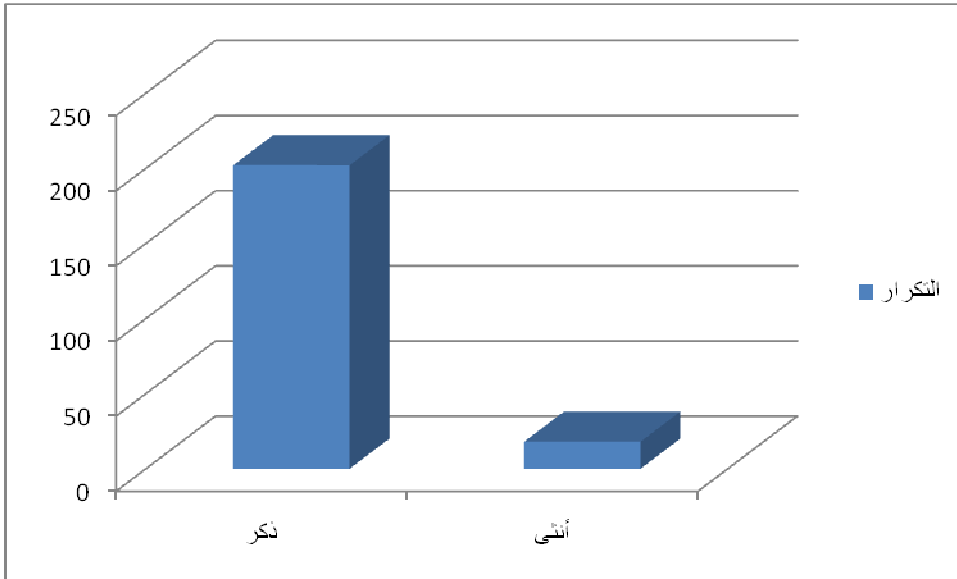
النسبة المئوية	التكرار	البيان
91,8%	202	ذكر
8,2%	18	أنثى
100%	220	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (23) يمكن القول بأن الغالب على عينة الدراسة هم الذكور بما نسبته (91,8%)، في حين أنّ نسبة الإناث بلغت (8,2%). ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين بطبيعة ومتطلبات العمل في مديرية الحماية المدنية لولاية باتنة، وبالأخص الجانب العملي حيث يعتبر في بيئة المجتمع من الأعمال الرجالية بالدرجة الأولى.

كما يمكن تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب النوع من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب النوع



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

2. توزيع عينة الدراسة حسب السن:

يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب السن:

الجدول رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	البيان
14,5 %	32	أقل من 25 سنة
45,9 %	101	من 25 سنة إلى 35 سنة
36,8 %	81	من 36 إلى 46 سنة
2,7 %	6	47 سنة وأكثر
100 %	220	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

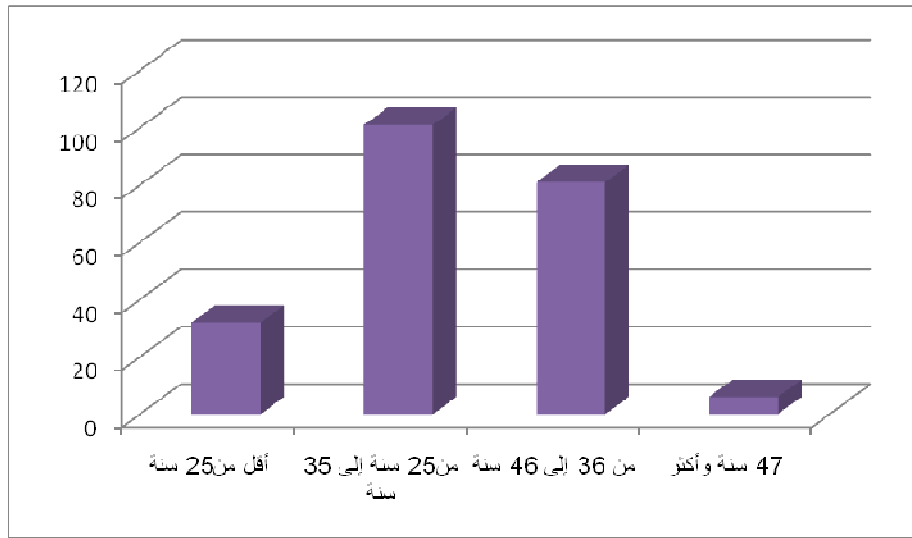
من خلال الجدول رقم (24) يتضح أنّ الفئة العمرية الغالبة على العاملين في عينة الدراسة هي ما بين (من 25 سنة إلى 35 سنة) بنسبة بلغت (45,9%)، تليها الفئة العمرية (من 36 إلى 46 سنة) بنسبة بلغت

(36,8%)، تليها الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بنسبة بلغت (14,5%)، وأخيرا الفئة العمرية (47 سنة وأكثر) بنسبة بلغت (2,7%).

وكملاحظة عامة يمكن القول بأن (60,4%) من أفراد عينة الدراسة لا يتجاوز سنهم (35 سنة)، كما أن أكثر من (97%) منهم لا يتجاوز سنهم (46 سنة)، أي أنّ غالبية العاملين في مديرية الحماية المدنية لولاية باتنة مازال مستقبلهم الوظيفي ممتدا إلى سنوات أخرى، وبالتالي فهم بحاجة أكثر إلى التطوير الوظيفي، الذي يعتبر التمكين من أهم متطلباته في الوقت المعاصر.

كما يمكن تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب السن من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (25): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

3. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (25): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

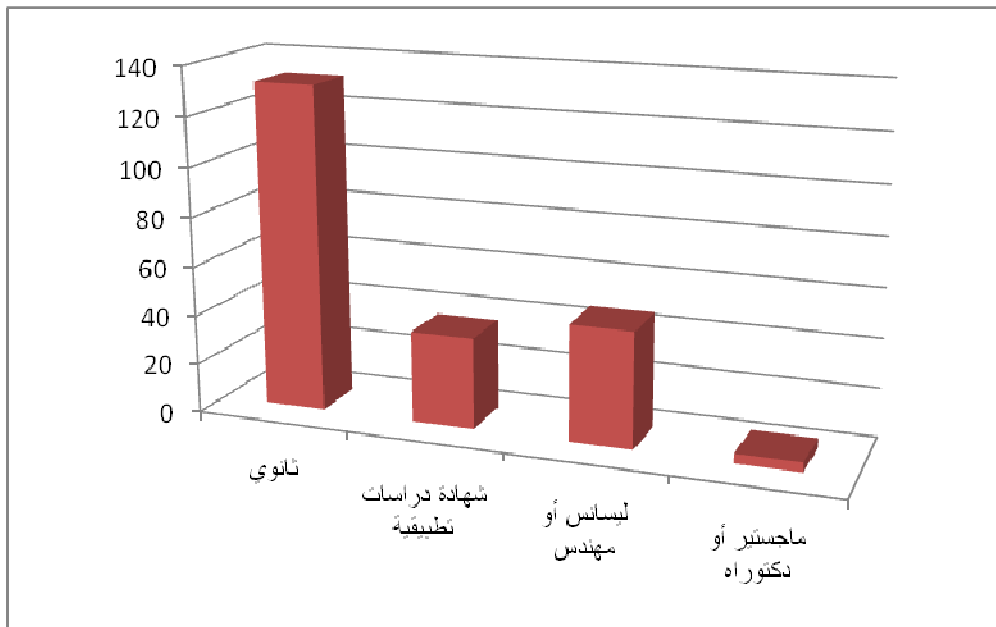
النسبة المئوية	التكرار	البيان
60,0%	132	ثانوي
16,8%	37	شهادة دراسات تطبيقية
20,3%	47	ليسانس أو مهندس
1,8%	4	ماجستير أو دكتوراه
100%	220	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (25) يتضح أنّ المؤهل العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو مستوى الثانوي، حيث بلغت نسبة حامليه (60%)، تليه شهادة ليسانس أو مهندس التي بلغت نسبة حامليها (20,3%)، تليه شهادة دراسات تطبيقية بنسبة (16,8%)، تليه درجة الماجستير أو دكتوراه بنسبة (1,8%).

وكملاحظة عامة يمكن القول أنّ الأفراد بمستوى الثانوي يشكلون نسبة (60%) من عينة الدراسة، في حين أنّ حاملي الشهادات الجامعية بمختلف مستوياتها يشكلون ما نسبته (40%) و هذا ما يفسّر بأنّ العمل في مديرية الحماية المدنية لولاية باتنة معقّد و ذو خصوصية، حيث يتطلب تخصصات متنوعة ومهارات متعددة، كما أنّ حاملي درجة الماجستير أو الدكتوراه يشغلون مناصب سامية في المديرية برتب (نقيب أو رائد). كما يمكن تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (26): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

ثانيا: الخصائص الوظيفية:

يتم تناول الخصائص الوظيفية للعاملين في عينة الدراسة من خلال ثلاث أبعاد أساسية هي سنوات الخبرة، طبيعة العمل، المسمى الوظيفي (الرتبة)، حيث وبعد تفريغ الاستمارات تمّ التوصل إلى النتائج الآتية:

1. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

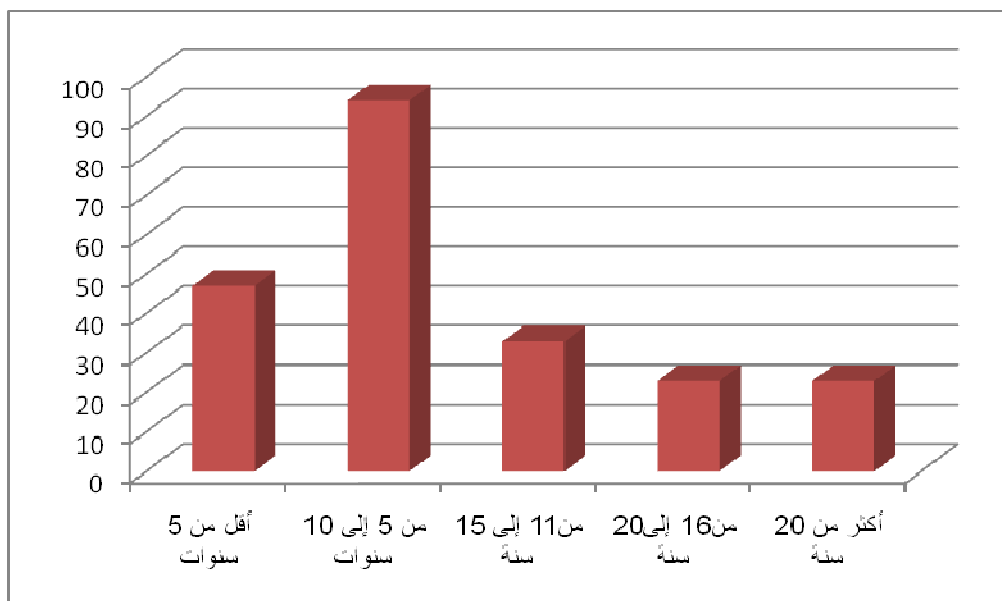
الجدول رقم (26): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
21,4 %	47	أقل من 5 سنوات
42,7 %	94	من 5 إلى 10 سنوات
15,0 %	33	من 11 إلى 15 سنة
10,5 %	23	من 16 إلى 20 سنة
10,5 %	23	أكثر من 20 سنة
100 %	220	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (26) يتضح بأن فئة الخبرة الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة بلغت (42,7%)، تليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت (21,4%)، تليها فئة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة بلغت (15%)، تليها فئة (من 16 إلى 20 سنة) و فئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة (10,5%) لكل منهما. وملاحظة عامة يمكن القول أنّ حوالي (36%) من أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عال من الخبرة (أكثر من 10 سنوات) مما يؤهلهم للعطاء أكثر إذا توفرت الظروف الملائمة، يضاف إلى ذلك نسبة (64,1%) من أفراد عينة الدراسة يحتاجون إلى اكتساب المزيد من الخبرة للمساهمة بفعالية (أقل من 10 سنوات). كما يمكن تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (27): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

2. توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل:

يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل:

الجدول رقم (27): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	البيان
15,5 %	34	إداري
73,2 %	161	عملي
11,4 %	25	إداري وعملي معا
100 %	220	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (27) أنّ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة العمل كانت الأعمال العملية وذلك بنسبة بلغت (73,2 %)، تليها الأعمال الإدارية بنسبة بلغت (15,5 %)، ثمّ الأعمال المختلطة (إدارية وعملية معا) بنسبة بلغت (11,4 %).

وكملاحظة يمكن القول أنّ هذه النتيجة منطقية حيث أنّ طبيعة العمل في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة عملية بدرجة أكبر.

و يمكن تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (28): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

3. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي (الرتبة):

يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي (الرتبة):

الجدول رقم (28): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
41,8 %	92	عون
24,5 %	54	عريف
17,3 %	38	رقيب
2,3 %	5	مساعد
6,4 %	14	ملازم
4,1 %	9	ملازم أول
2,7 %	6	نقيب
0,9 %	2	راند
0 %	0	مقدم
0 %	0	عقيد
100 %	220	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

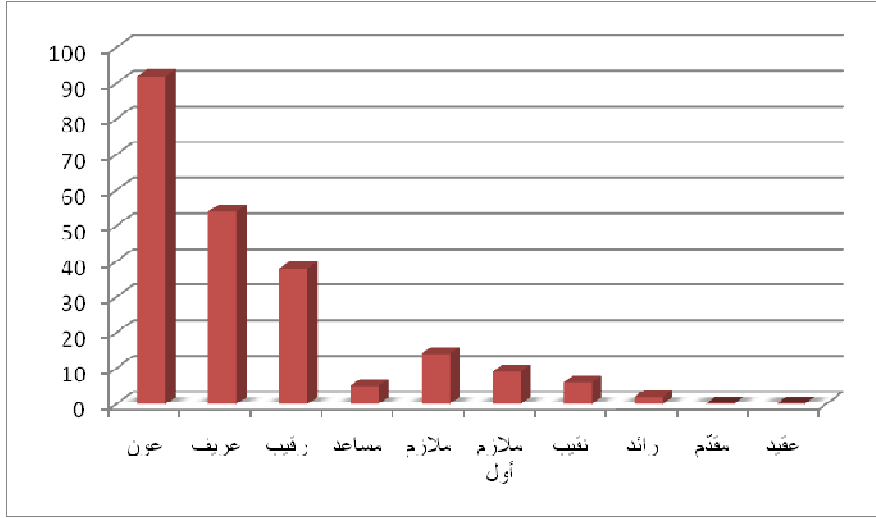
يتضح من الجدول رقم (28) أنّ المسمى الوظيفي (الرتبة) الغالب على أفراد عينة الدراسة هو عون، حيث بلغت نسبتهم (41,8 %)، يليهم العاملون برتبة عريف حيث بلغت نسبتهم (24,5 %)، يليهم العاملون برتبة رقيب بلغت نسبتهم (17,3 %)، يليهم العاملون برتبة ملازم حيث بلغت نسبتهم (6,4 %)، يليهم العاملون برتبة ملازم أول حيث بلغت نسبتهم (4,1 %)، ثمّ العاملون برتبة نقيب حيث بلغت نسبتهم (2,7 %)، ثمّ العاملون برتبة مساعد بنسبة (2,3 %)، يليهم العاملون برتبة راند حيث بلغت نسبتهم (0,9 %)، في حين يغيب العاملون برتبة مقدم وعقيد عن عينة الدراسة.

يمكن القول أنّ توزيع العاملين في عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي (الرتبة) خاضع للواقع العملي الذي تكشفه وثائق المديرية، حيث يحتلّ الأعوان المرتبة الأولى من حيث العدد، ثمّ يليهم العاملون برتبة عريف ورتبة رقيب وهذا ما يدعم مصداقية عينة الدراسة وقدرتها على تمثيل مجتمع الدراسة أحسن تمثيل.

كما يمكن تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي (الرتبة) من خلال الشكل

الآتي:

الشكل رقم (29): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

المطلب الثاني: مستوى التمكين لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

انطلاقا من مخطط الدراسة المعتمد سيتم تحليل مستوى التمكين لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة من خلال محورين أساسيين، وهما: التمكين النفسي والتمكين الهيكلي.

أولا: مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

تُقَسَّم هذه الدراسة التمكين النفسي إلى أربعة أبعاد أساسية وهي: الشعور بالمعنى (الأهمية)، الحرية (الاستقلالية في العمل)، الكفاءة والمقدرة، التأثير في العمل. ولتقدير مستواه يتوجب حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهذا ما يوضّحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد "التمكين النفسي"

المستوى العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مرتفع	1	0,657	4,31	الشعور بالمعنى	الأبعاد
مرتفع	4	0,770	3,68	الحرية	
مرتفع	2	0,623	4,26	الكفاءة والمقدرة	
مرتفع	3	0,788	3,85	التأثير في العمل	
مرتفع	//	0,514	4,02	التمكين النفسي	المتغير

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (29) أنّ مستوى التمكين النفسي لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (4,02) بانحراف معياري مقداره (0,514). ومن حيث ترتيب أبعاده، جاء بُعد الشعور بالمعنى (الأهمية) في المرتبة الأولى، يليه بُعد الكفاءة والمقدرة في المرتبة الثانية، ثم بُعد التأثير في العمل في المرتبة الثالثة، وأخيرا بُعد الحرية في المرتبة الرابعة، إذ تمّ تسجيل تحفّهم جميعا بمستويات مرتفعة.

وعليه فالمطلوب من مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة استغلال هاته الحالة النفسية الممتازة التي يتمتع بها عمالها عموما، وذلك من خلال سعيها إلى استخراج قدراتهم الكامنة و استثمار افكارهم و إبداعاتهم، وهنا لا بدّ من توفير المزيد من الاستقلالية لهم بما يمنحهم حرية أكبر في المشاركة والنقاش، وهذا ما يدعّم ويعزّز مستويات التمكين النفسي لديهم، والذي يُعدّ مطلبا أساسيا لتنمية وتحسين أدائهم. ومن أجل التفصيل أكثر سيتم تحليل كل بُعد من أبعاد التمكين النفسي على حدى.

1. الشعور بالمعنى (الأهمية):

يتكون هذا البعد من خمسة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي: (1،2،3،4،5) ومن أجل تحليلها سيتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم(30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "المعنى"

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	يمنحني العمل الذي أقوم به الشعور بالراحة النفسية	4,31	0,873	3	دائما
2	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة اجتماعية عالية	4,15	0,879	5	غالبا
3	يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة	4,37	0,879	2	دائما
4	أشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم	4,27	0,894	4	دائما
5	يمنحني عملي فرصة تقديم خدمات إنسانية هامة للمجتمع	4,44	0,902	1	دائما
	المستوى العام للشعور بالمعنى	4,31	0,657	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(30) أنّ مستوى المعنى أو الإحساس بالأهمية كان مرتفعا لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4,31) بانحراف معياري مقداره (0,657).

وكتعليق يمكن القول بأن هذه النتيجة تعتبر مؤشرا مهما يبرز أن العاملين محفّزون داخليا وراغبون في العطاء والتقديم، فمعنى وأهمية العمل يعتبر من الدوافع الرئيسية للإنسان، ويأتي قبل أية حوافز خارجية أخرى، وقد لوحظ ذلك من خلال المقابلات الأولية التي تمّ القيام بها مع العاملين فهم مدركون لأهمية خدماتهم بالنسبة للمجتمع وفخرهم الكبير بالعمل في هذا المجال، الأمر الذي يعزز ويدعم معنى وأهمية العمل بالنسبة إليهم.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (30) يمكن ترتيب الفقرات المشكّلة للبعد الخاص بالمعنى تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (5) التي تضمنت: " يمنحني عملي فرصة تقديم خدمات إنسانية هامة للمجتمع " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,44) بانحراف معياري مقداره (0,657).
وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائماً ما يشعرون بأنهم يمنحون المجتمع خدمات إنسانية لا غنى عنها.
- جاءت الفقرة رقم (3) التي تضمنت: " يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,37) بانحراف معياري مقداره (0,879).
وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائماً ما يكون العمل مهماً وذو قيمة عالية بالنسبة إليهم، الأمر الذي يجعله يحظى بالأولوية، مما يدفعهم إلى المثابرة والحرص على العطاء.
- جاءت الفقرة رقم (1) التي تضمنت: " يمنحني العمل الذي أقوم به الشعور بالراحة النفسية " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,31) بانحراف معياري مقداره (0,873).
وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائماً ما يشعرون بأن الجهود التي يبذلونها في العمل تشكّل مصدراً للراحة النفسية، فهم راضون بدرجة عالية وهذا يدعوهم إلى الاعتزاز والفخر بعملهم.
- جاءت الفقرة رقم (4) التي تضمنت: " أشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,27) بانحراف معياري مقداره (0,894).
وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائماً ما يكون وقتهم مُستغل بشكل فعّال وكفاء، وهذا ما يساعد المديرية على النجاح وتحقيق أهدافها.
- جاءت الفقرة رقم (2) التي تضمنت: " أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة اجتماعية عالية " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,15) بانحراف معياري مقداره (0,879).
وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالباً ما يستشعرون أهمية الأعمال والأدوار التي يؤديونها خلال القيام بمهامهم اتجاه المجتمع، مما يجعلهم يحسّون بالتقدير من طرف الآخرين والاحساس بروح الانتماء.

2. الكفاءة والمقدرة:

يتكون هذا البعد من ستة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي: (1،2،3،4،5،6) ومن أجل تحليلها سيتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم(31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "الكفاءة والمقدرة"

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	لدي القدرة الكاملة للتكيف مع التغيرات الجديدة بكفاءة	4,26	0,862	3	دائما
2	أملك الخبرة اللازمة للتدخل في الحالات الطارئة	4,17	0,802	6	غالبا
3	لدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي	4,25	0,805	5	دائما
4	لدي استعداد تام للقيام بدوري تحت أي ضغط كان	4,25	0,750	4	دائما
5	أستطيع مواجهة التحدّيات أثناء قيامي بعملي	4,33	0,755	1	دائما
6	لدي القدرة على إنجاز عملي بكفاءة	4,27	0,797	2	دائما
	المستوى العام للكفاءة والمقدرة	4,26	0,623	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(31) أن مستوى الكفاءة والمقدرة كان مرتفعا لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4,26) بانحراف معياري مقداره (0,623).

وكتعليق على هذه النتيجة يمكن القول بأن المقدرة والكفاءة العالية التي يتمتع بها العاملون يمكن أن يكون مصدرها معنى العمل الكبير بالنسبة إليهم، الأمر الذي يجعله يشكل تحديًا يدفعهم إلى المثابرة والاجتهاد باستمرار، وهذا ما يعدّ مطلبًا أساسيا في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتطلب تجديد القدرات وتحسينها لمواكبة التغيرات والتكيف معها.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (31) يمكن ترتيب الفقرات المشكّلة للبُعد الخاص بالكفاءة والمقدرة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (5) التي تضمنت: " أستطيع مواجهة التحدّيات أثناء قيامي بعملي " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,33) بانحراف معياري مقداره (0,755).

وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائما ما يشعرون بأنهم مستعدّون لمواجهة أي أمر طارئ أو غير متوقّع لأن طبيعة خدماتهم تفرض تمتعهم باليقظة والتأهب.

- جاءت الفقرة رقم (6) التي تضمنت: "لدي القدرة على إنجاز عملي بكفاءة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,27) بانحراف معياري مقداره (0,797).
- وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائما ما دائما ما يثقون في قدرتهم على تأدية الأعمال الموكلة لهم بالشكل المطلوب، وهذه الثقة من شأنها أن تعزز مستوى الكفاءة حيث تعد عاملا نفسيا مهما يوفر الأريحية والانغماس في العمل، بما يساعد العاملين على العطاء والأداء المتميز.
- جاءت الفقرة رقم (1) التي تضمنت: "لدي القدرة الكاملة للتكيف مع التغييرات الجديدة بكفاءة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,26) بانحراف معياري مقداره (0,862).
- وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائما ما تكون لديهم القدرة الكافية والمرونة اللازمة للتكيف مع المستجدات في بيئة العمل. وهذه النتيجة منطقية بسبب توفر الثقة والخبرة لديهم، كما أن الفعالية بها تفرضها خصوصية خدمات المؤسسة، إذ أن أي خلل أو تأخر فيها قد ينجر عنه انعكاسات خطيرة.
- جاءت الفقرة رقم (4) التي تضمنت: "لدي استعداد تام للقيام بدوري تحت أي ضغط كان" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,25) بانحراف معياري مقداره (0,750).
- وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائما ما يكونون في حالة استعداد للعمل تحت أي ضغط و مواجهة أي خطر في سبيل القيام بواجبهم مما يعزز حتما من نوعية ومستوى أدائهم.
- جاءت الفقرة رقم (3) التي تضمنت: "لدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,25) بانحراف معياري مقداره (0,805).
- وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائما يتمتعون بالمهارات اللازمة التي تساعدهم على تأدية العمل. والمهارات في طبيعتها عبارة عن نتاج للتراكم العملي الذي تعززه الممارسة والتدريب، حيث من خلال المقابلات الأولية التي تم القيام أكد العاملون على كثرة التجارب وحركيتها في بيئة العمل وبالأخص في الجوانب العملية الميدانية، الأمر الذي يدعم وينمي رصيد المهارات الوظيفية لديهم.
- جاءت الفقرة رقم (2) التي تضمنت: "أملك الخبرة اللازمة للتدخل في الحالات الطارئة" في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,17) بانحراف معياري مقداره (0,802).

وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يتمتعون بالخبرة الضرورية لتأدية مهامهم، مما يعني قدرتهم على التصرف في الحالات الطارئة و الظروف الصعبة غير المتوقعة، وأحيانا حتى التضحية في سبيل تقديم الخدمة.

3. التأثير في العمل:

يتكون هذا البعد من ستة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي: (1،2،3،4،5،6) ومن أجل تحليلها سيتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم(32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "التأثير في العمل"

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي	4,00	1,116	2	غالبا
2	لدي تأثير كبير في القرارات المتعلقة بعلمي /فريقي	3,83	0,973	4	غالبا
3	أشارك في اتخاذ القرارات في الأمور المستعجلة /الطارئة بجدية	3,86	1,004	3	غالبا
4	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	3,73	1,045	5	غالبا
5	أساهم ايجابيا في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم	4,14	0,893	1	غالبا
6	لدي تأثير كبير في التطورات التي تحدث في مؤسستي	3,54	1,229	6	غالبا
	المستوى العام للتأثير في العمل	3,85	0,788	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(32) أن مستوى التأثير في العمل كان مرتفعا لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3,85) بانحراف معياري مقداره (0,788).

وبقراءة أكثر عمقا من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية المرجحة بين الأبعاد، يمكن القول بأن مستوى بعد التأثير وان كان مرتفعا فهو أقل مقارنة ببعدي الشعور بالمعنى والكفاءة، كما أنه ليس ببعيد عن مجال المستوى المتوسط، ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى أن انخفاض مستوى الحرية التي يشعر بها العاملون أدى إلى انخفاض نسبي في رؤيتهم لمدى تأثيرهم على مجريات الأحداث في بيئة عملهم.

لكن وبصفة عامة يعتبر الشعور بالتأثير لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة في مستويات محببة، والمطلوب تدعيمها وتعزيزها لأنه كلما ارتفع أكثر كلما زاد انغماس العاملين وارتباطهم بالعمل، الأمر الذي يحفز طاقاتهم وإبداعاتهم ويرفع من مستويات أدائهم.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (32) يمكن ترتيب الفقرات المشكّلة للبُعد الخاص بالتأثير في العمل تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (5) التي تضمنت: " أساهم ايجابيا في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,14) بانحراف معياري مقداره (0,893).
- وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يساهمون في انجاز أعمال الآخرين وذلك بسبب التركيز على العمل الجماعي وكذلك لأن نجاح عمل الفرد منوط بنجاح مهمة الآخرين وهذا راجع لطبيعة الخدمات التي يقدمونها.
- جاءت الفقرة رقم (1) التي تضمنت: " أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,00) بانحراف معياري مقداره (1,116)، وهذا ما يدل على أن هناك تشبها في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.
- وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء مهامهم، إلا أن هناك فئة ليست بالقليلة تشعر بعدم القيام بالمشاركة خاصة عند العاملين حديثي العهد، حيث يقومون بتنفيذ مهامهم و التعود عليها حسب ما تمّ تدريبهم على ذلك.
- جاءت الفقرة رقم (3) التي تضمنت: " أشرك في اتخاذ القرارات في الأمور المستعجلة/ الطارئة بجدية " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,86) بانحراف معياري مقداره (1,004)، وهذا ما يدل على أن هناك تشبها في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.
- وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما تكون لديهم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات في الحالات الطارئة بجدية وهذا بسبب الخبرة والكفاءة التي يتمتع بها البعض، في حين أن هناك فئة ليست بالقليلة تشعر بعدم القدرة على ذلك خاصة عند العاملين الذين يفتقدون للتجربة والقدرة على مواجهة التحديات الخطيرة.
- جاءت الفقرة رقم (2) التي تضمنت: " لدي تأثير كبير في القرارات المتعلقة بعملتي/ فريقي " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,83) بانحراف معياري مقداره (0,973).
- وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يؤثرون في القرارات المتعلقة بعملهم أو المتعلقة بالفريق الذي يعملون ضمنه وذلك بسبب روح العمل الجماعي التي يتمتعون بها وسعيهم لتحسين مستوى أدائهم.
- جاءت الفقرة رقم (4) التي تضمنت: " يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,73) بانحراف معياري مقداره (1,045)، وهذا ما يدل على أن هناك تشبها في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يقترحون حولا مبتكرة للمشاكل التي تواجههم بسبب قدرتهم على التكيف مع مختلف الظروف الطارئة وأيضا القدرة على مواجهة التحديات التي يتمتع بها البعض، في حين أنّ هناك فئة ليست بالقليلة تشعر بعدم القدرة على ذلك بسبب نقص الخبرة والمهارات اللازمة لدى البعض الذين يحتاجون إلى دعم وتعزيز قدراتهم.

• جاءت الفقرة رقم (6) التي تضمنت: "لديّ تأثير كبير في التطورات التي تحدث في مؤسستي" في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,54) بانحراف معياري مقداره (1,229)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يكون لديهم مستوى من التأثير في التطورات التي تحدث بيئة عملهم. وبتحليل أكثر عمقا يلاحظ أنّ المتوسط الحسابي للفقرة لا يبتعد كثيرا عن المستوى المتوسط (أحيانا)، أي أن رؤية العاملين لتأثيرهم داخل أقسامهم ودوائرهم تحتاج إلى تدعيم وتعزيز، وهنا يجب التأكيد مرة أخرى على إستراتيجية فرق العمل التي ستناقش في بُعد لاحق في هذا المبحث.

4. الحرّية (الاستقلالية في العمل):

يتكون هذا البعد من ستة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي: (1,2,3,4,5,6) ومن أجل تحليلها سيتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم(33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "الحرّية (الاستقلالية في العمل)"

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	يتوفر لديّ الصلاحيات للتصرف في مجريات عملي/وظيفتي	3,68	1,086	3	غالبا
2	أثق في قدراتي على تحديد طريقة إنجاز عملي	4,24	0,854	1	دائما
3	أتمتع باستقلالية دون الرجوع باستمرار لرئيسي في تحديد المهام المطلوبة مني	3,44	1,163	5	غالبا
4	أستطيع أن أرفض القيام بالأعمال التي لا أرغب في إنجازها	2,88	1,284	6	أحيانا
5	أعتبر نفسي في كثير من المواقف أنني أنا المسؤول	3,67	1,213	4	غالبا
6	أتحمل في وظيفتي المسؤولية التامة على النتائج المحققة	4,14	1,066	2	غالبا
	المستوى العام للحرية	3,68	0,770	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (33) أن مستوى الحرّية (الاستقلالية في العمل) كان مرتفعا لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرّجح لهذا البعد إذ بلغ (3,68) بانحراف معياري مقداره (0,770).

وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول بأن إدراك معنى وقيمة والعمل والمقدرة عليه، لن تحقق الأثر المرغوب ويحدّ من قدرتهم على التأثير مما ينعكس سلبا في المدى الطويل على رغبتهم في التطوير والعطاء، فمستوى الحرّية (الاستقلالية في العمل) التي يتمتع بها العاملون ليس ببعيد عن مجال المستوى المتوسط، ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى أن انخفاض مستوى التأثير في العمل، مما ينعكس على الشعور بالاستقلالية في العمل. وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (33) يمكن ترتيب الفقرات المشكّلة للبُعد الخاص بالحرّية (الاستقلالية في العمل) تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (2) التي تضمنت: " أثق في قدراتي على تحديد طريقة إنجاز عملي" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرّجح لها (4,24) بانحراف معياري مقداره (0,854).

وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائما ما يحددون بأنفسهم الطرق المناسبة لتأدية العمل، وهذا ما يبرز بأن هناك هامش مرونة معتبر للعاملين في المفاصلة بين بدائل حل المشكلات، وتحليل لهاته النتيجة يُلاحظ أنّ طبيعة العمل في المؤسسة ميدانية وعملية في كثير من أوجهه، وفيها يحاسب العامل على أساس النتائج والمهام، على أن تترك له الحرية في تقدير الطرق المناسبة لتأدية العمل، غير أن هذا التقدير يكون في حدود الإجراءات والتعليمات السائدة.

- جاءت الفقرة رقم (6) التي تضمنت: " أتحمل في وظيفتي المسؤولية التامة على النتائج المحققة " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرّجح لها (4,14) بانحراف معياري مقداره (1,066)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يتحملون مسؤولية نتائج أعمالهم، في حين ما يتخوّف الكثيرين من ذلك خاصة في حالة النتائج السلبية، وهذا يرتبط بالخبرة والرتبة التي يتمتع بها العامل.

- جاءت الفقرة رقم (1) التي تضمنت: " يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مجريات عملي/وظيفتي" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرّجح لها (3,68) بانحراف معياري مقداره (1,086)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما تكون لديهم القدرة الكافية والمرونة اللازمة للتصرف في المهام الموكلة لهم، وهذه النتيجة منطقية بالنسبة للعاملين الذين يتمتعون

يرتب سامية بسبب توفر الثقة والخبرة لديهم، كما أن العمل بهذه الطريقة تفرضه خصوصية خدمات المؤسسة، إلا أن هناك فئة ليست بالقليلة تشعر بعدم القدرة على ذلك خاصة العاملين الذين يتمتعون برتب وظيفية بسيطة، العاملين حديثي العهد.

• جاءت الفقرة رقم (5) التي تضمنت: "أعتبر نفسي في كثير من المواقف أنني أنا المسؤول" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,67) بانحراف معياري مقداره (1,213)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالباً ما يتحملون مسؤولية النتائج المحققة في كثير من المواقف حتى لو كان العمل جماعي، إلا أن هناك فئة ليست بالقليلة تشعر بعدم القدرة على ذلك خاصة العاملين الذين يتمتعون برتب وظيفية بسيطة، وقد تمّ لمس ذلك من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع بعضهم.

• جاءت الفقرة رقم (3) التي تضمنت: "تمتع باستقلالية دون الرجوع باستمرار لرئيسي في تحديد المهام المطلوبة مني" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,44) بانحراف معياري مقداره (1,163)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالباً يتمتعون بالمرونة اللازمة التي تساعدهم على تأدية العمل دون الرجوع للرؤساء خاصة في الظروف الطارئة التي تتطلب قرارات جريئة خاصة عند العاملين الذين يتمتعون برتب وظيفية سامية، في حين أن هناك فئة لا تتمتع بالاستقلالية الكافية مثل العاملين حديثي العهد أو ذوي الرتب الوظيفية البسيطة.

• جاءت الفقرة رقم (4) التي تضمنت: "أستطيع أن أرفض القيام بالأعمال التي لا أرغب في إنجازها" في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2,88) بانحراف معياري مقداره (1,284)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة أحياناً فقط ما يستطيعون رفض الأعمال التي لا يرغبون في إنجازها، أي أنهم في المقابل يقومون ببعض من الأعمال مكرهين عنها. وبتحليل موضوعي لا يمكن أن نتصور القضية بمنطق أحبّ هذا العمل ولا أحبّ ذاك العمل، لأن العمل في النهاية يحمل جميع الأوجه، لذا فالمديرية تعمل على غرس روح التعاون و التآزر التي من شأنها أن تساعد العاملين على التكيف مع طبيعة العمل مهما كان، و لاحقاً سيتم تقدير مستوى اعتمادها على استراتيجية فرق العمل.

ثانياً: مستوى التمكين الهيكلي لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

تُقسّم هذه الدراسة التمكين الهيكلي إلى ستة أبعاد أساسية وهي: التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم. ولتقدير مستواه يتوجب حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهذا ما يوضّحه الجدول الآتي:

الجدول رقم(34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد "التمكين الهيكلي"

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى العام
3,97	0,622	4	مرتفع
3,96	0,761	5	مرتفع
4,45	0,709	1	مرتفع
4,14	0,706	3	مرتفع
3,74	0,850	6	مرتفع
4,23	0,664	2	مرتفع
4,08	0,491	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (34) أنّ مستوى التمكين الهيكلي لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (4,08) بانحراف معياري مقداره (0,491). ومن حيث ترتيب أبعاده، جاء بُعد فرق العمل في المرتبة الأولى، يليه بُعد التدريب والتعليم في المرتبة الثانية، ثمّ بُعد المعلومات والاتصال في المرتبة الثالثة، يليه بُعد التفويض في المرتبة الرابعة، ثمّ بُعد المشاركة في المرتبة الخامسة، وفي المرتبة السادسة بُعد التحفيز والتشجيع، حيث تمّ تسجيل تحقّوهم جميعاً بمستويات مرتفعة. وعليه فمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة تدعم بشكل كبير مستوى التمكين الهيكلي وتتّسم بالعديد من المقوّمات التي ترفع من قدرات العاملين مما ينعكس ايجاباً على نتائج العمل. فالتمكين إحساس نفسي وداخلي بالدرجة الأولى كما تمت الإشارة إليه في الدراسة النظرية، يحتاج إلى مناخ داعم وبيئة حاضنة، مما يؤكد سعي مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة إلى العمل بجد على تحقيق متطلبات التمكين النفسية والهيكلية للوصول إلى المستويات المناسبة التي تحقق من خلالها أفضل النتائج. ومن أجل التفصيل أكثر سيتم تحليل كل بُعد من أبعاد التمكين الهيكلي على حدى.

1. فرق العمل:

يتكون هذا البعد من خمس فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي: (1،2،3،4،5) ومن أجل تحليلها سيتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "فرق العمل"

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	أفضل العمل ضمن مجموعة على العمل لوحد (بمفرد)	4,33	0,961	5	دائما
2	ألتزم بشكل كبير تجاه مهام فريق عملي	4,50	0,755	1	دائما
3	أعمل بروح الفريق الواحد مع زملائي العاملين داخل مؤسستنا	4,48	0,808	2	دائما
4	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل	4,45	0,851	4	دائما
5	أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل	4,47	0,873	3	دائما
	المستوى العام لفرق العمل	4,45	0,709	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (35) أن مستوى فرق العمل كان مرتفعا لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4,45) بانحراف معياري مقداره (0,709).

وكتعليق يمكن القول بأنّ هذه النتيجة كانت في مستوى توقعات الباحثة، لأنه في فرق العمل يشعر العامل براحة أكبر واستقلالية أكثر مما يزيد في مستوى الحرية التي يشعر بها والتي تدفعه إلى المشاركة أكثر. وكننتيجة جوهرية فإنّ بناء وتدعيم فرق العمل من الأمور التي توليها مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة عناية كبيرة، خصوصا وأنّ طبيعة العمل داخلها تساعد على ذلك سواء العملي منه وحتى الإداري. وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (35) يمكن ترتيب الفقرات المشكّلة للبُعد الخاص بالتفويض تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (2) التي تضمنت: " ألتزم بشكل كبير تجاه مهام فريق عملي" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,50) بانحراف معياري مقداره (0,755).

وعليه يمكن القول بأنّه دائما ما يلتزم العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة وهذه النتيجة تعتبر على قدر كبير من الأهمية، إذ أنّ التزام العاملين يُعد مطلباً أساسياً لفعالية فرق العمل لأنه يتمّ عن الوعي بأهمية العمل الجماعي ونتائجه.

- جاءت الفقرة رقم (3) التي تضمنت: " أعمل بروح الفريق الواحد مع زملائي العاملين داخل مؤسستنا" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,48) بانحراف معياري مقداره (0,808).
- وعليه يمكن القول بأنه دائما في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائما ما يتم العمل داخل نفس الدائرة بروح الفريق الواحد. أي أن العمل داخل نفس القسم أو الدائرة جماعي أكثر منه فردي، وهذا ما يعزز وجود التواصل و التعاون بين الزملاء على حل مشاكل العمل.
- جاءت الفقرة رقم (5) التي تضمنت: " أقدّر وأحترم آراء زملائي في العمل" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,47) بانحراف معياري مقداره (0,873).
- وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائما ما يسود جوّ من الاحترام والتقدير بين العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، الأمر الذي يجعلهم يعملون بروح الفريق وتفضيل العمل الجماعي كما تمّ التوصل لذلك سابقا، و كاستنتاج يعدّ هذا سببا في زيادة مستوى الاتصال و سهولة تبادل المعلومات كما سيّضح لاحقا.
- جاءت الفقرة رقم (4) التي تضمنت: " تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,45) بانحراف معياري مقداره (0,851).
- وعليه يمكن القول بأنّ مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائما ما تشجع على العمل من خلال فرق العمل، الأمر الذي يعكس اقتناعها بفلسفة العمل الجماعي على حساب العمل الفردي، الأمر الذي يتماشى مع الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تؤكد على العمل الجماعي لما يحققه من مزايا إستراتيجية تتعكس على مستوى الفرد والمؤسسة.
- جاءت الفقرة رقم (1) التي تضمنت: " أفضل العمل ضمن مجموعة على العمل لوحدني (بمفردي)" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,33) بانحراف معياري مقداره (0,961).
- وعليه يمكن القول بأنّ العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائما ما يفضلون العمل في فرق العمل على العمل بشكل فردي وهذا من ضمن ما تقتضيه طبيعة عملهم، علاوة على قدرتهم على تنمية قدراتهم و الاستفادة من زملائهم في الفريق، وأيضا حل مشكلات العمل التي تواجههم.

2. التدريب والتعليم:

يتكون هذا البعد من ستة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي: (1،2،3،4،5،6) ومن أجل تحليلها سيتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "التدريب والتعليم"

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	تعطي مؤسستا أهمية كبيرة للتدريب ومشاركة العاملين فيه	4,24	0,927	5	دائما
2	أشارك في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي	3,88	1,164	6	غالبا
3	أحرص دوما على زيادة مهاراتي مما تتيحه مؤسستا من تدريب أو تعليم	4,26	0,823	4	دائما
4	أساعد في توجيه العاملين الجدد ضمن فريقي	4,41	0,831	1	دائما
5	أساعد في حل المشكلات للأفراد الجدد في الفريق	4,29	0,885	3	دائما
6	أبادل الخبرات مع زملائي بشكل مستمر	4,29	0,884	2	دائما
	المستوى العام للتدريب والتعليم	4,23	0,664	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (36) أن مستوى التدريب والتعليم كان مرتفعا لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4,23) بانحراف معياري مقداره (0,664).

وكتعليق على هذه النتيجة يمكن القول بأن مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة تولي التدريب والتعليم الاهتمام الكافي والمطلوب، فالיום تزداد أهمية استراتيجية التدريب باعتبارها الأداة التي تسمح للمؤسسة مواكبة بيئتها لذا فهي تركز على نظام فعال للتدريب يأخذ ببعين الاعتبار احتياجاتها الوظيفية. وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (36) يمكن ترتيب الفقرات المشكّلة للبُعد الخاص بالتدريب والتعليم تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (4) التي تضمنت: "أساعد في توجيه العاملين الجدد ضمن فريقي" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,41) بانحراف معياري مقداره (0,831).
- وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائما ما يساعدون في توجيه العاملين الجدد ضمن الفريق فضلا على أنهم يتلقون دورات تدريبية متخصصة قبل البدء في العمل، وهاته النتيجة تعتبر ايجابية إذ لا يمكن للعامل الجديد مهما كان مستواه التكيف بسهولة مع متطلبات العمل في المؤسسة إلا بعد تأهيل وظيفي متخصص.
- جاءت الفقرة رقم (6) التي تضمنت: "أبادل الخبرات مع زملائي بشكل مستمر" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,29) بانحراف معياري مقداره (0,884).

وعليه يمكن القول بأنّ العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائما ما يتشاركون خبراتهم ضمن فريق عملهم بغرض الاستفادة وانجاح المهام المنوطة بهم فالعمل الجماعي يُبنى على تشارك الخبرات والمعارف والآراء.

• جاءت الفقرة رقم (5) التي تضمنت: " أساعد في حل المشكلات للأفراد الجدد في الفريق " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,29) بانحراف معياري مقداره (0,885).

وعليه يمكن القول بأنّ العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائما ما يهتمون بالمشاركة في مساعدة الآخرين على حل مشاكل عملهم ضمن الفريق، وهذا راجع إلى روح التعاون السائدة وكذلك تشجيع المديرية كثيرا على التشاور و المشاركة من أجل إنجاز مهام الفرق.

• جاءت الفقرة رقم (3) التي تضمنت: " أحرص دوما على زيادة مهاراتي مما تتيحه مؤسستنا من تدريب وأتعليم " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,26) بانحراف معياري مقداره (0,823).

وعليه يمكن القول بأنّ العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائما ما يهتمون بالاستفادة من الفرص التدريبية التي تُتّيحها المديرية حرصا منهم على زيادة مهاراتهم وهذه النتيجة تعكس مدى اهتمامهم ووعيهم بفوائد تطوير مهاراتهم.

• جاءت الفقرة رقم (1) التي تضمنت: " تعطي مؤسستنا أهمية كبيرة للتدريب ومشاركة العاملين فيه " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,24) بانحراف معياري مقداره (0,927).

وعليه يمكن القول بأنّ مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائما ما تحرص على مشاركة العاملين في التدريب وتوليه أهمية كبيرة لما له من آثار ايجابية في تطوير مهاراتهم وزيادة سرعة تكيفهم مع التغيرات والظروف الطارئة، فهي تسعى لتمكينهم من اتخاذ القرارات الصائبة والجديّة الصحيحة، تحت الضغط وفي ظل الأزمات.

• جاءت الفقرة رقم (2) التي تضمنت: " أشرك في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعلمي " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,88) بانحراف معياري مقداره (1,164)، وهذا ما يدل على أن هناك تشنتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكن القول بأنّ العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يشاركون في الدورات التدريبية ذات الصلة بعملهم رغبة منهم في تطوير قدراتهم ومهاراتهم، إلا أن هناك فئة ليست بالقليلة تكفي بالتدريبات التي تُتّيحها المديرية وترى أنّها كافية.

3. المعلومات والاتصال:

يتكون هذا البعد من ثمانية فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي: (1,2,3,4,5,6,7,8) ومن أجل تحليلها سيتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم(37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "المعلومات والاتصال"

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	تسعى مؤسستنا لإتاحة المعلومات للعاملين لديها	4,18	1,029	4	غالبًا
2	أشعر بفهم أعمق لدوري بسبب إتاحة المعلومات	4,04	0,945	7	غالبًا
3	أحصل على المعلومات اللازمة باستمرار للقيام بعملتي في الوقت المناسب	4,14	0,951	5	غالبًا
4	تسهّل مؤسستنا عملية الاتصال الداخلي بين العاملين ورؤسائهم في العمل	4,24	0,870	2	دائمًا
5	التعليمات والاجراءات المتعلقة بعملتي واضحة	4,34	0,832	1	دائمًا
6	أحرص على تبادل المعلومات حول مشكلات العمل مع رؤسائي	4,07	1,029	6	غالبًا
7	أتبادل معلومات العمل مع زملائي باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الإنترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية....)	3,86	1,128	8	غالبًا
8	أقوم باستمرار بتوفير المعلومات المطلوبة مني بدقة	4,23	0,889	3	دائمًا
	المستوى العام للمعلومات والاتصال	4,14	0,706		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(37) أنّ مستوى المعلومات والاتصال كان مرتفعا لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4,14) بانحراف معياري مقداره (0,706).

وكتعليق يمكن القول بأنّ هذه النتيجة تعكس فعالية نظم المعلومات في المؤسسة بصفة خاصة، ونظام الاتصال بصفة عامة. فالمعلومات اليوم بلا شك تمثّل عصب الحياة لكل مؤسسة، وأي مشكل مرتبط بعدم كفايتها أو في حركية انسيابها سينعكس سلبا على أداء المؤسسة ونتائجها.

فمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة تركز على بناء نظام معلومات فعّال، كما تركز على تكنولوجيات الاعلام والاتصال في التواصل الداخلي والخارجي بين عمالها والمستفيدين من خدماتها.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (37) يمكن ترتيب الفقرات المشكّلة للبُعد الخاص بالمعلومات والاتصال تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (5) التي تضمنت: " التعليمات والاجراءات المتعلقة بعملية واضحة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,34) بانحراف معياري مقداره (0,832).
- وعليه يمكن القول بأنه دائما ما تكون التعليمات والإجراءات في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة في واضحة في كل تفاصيلها وجزئياتها، مما ينعكس ايجابا على الأداء الفردي والجماعي.
- وهذا الأمر يعكس مدى تبسيط المديرية للاجراءات والتعليمات بشكل يجعلها مفهومة لدى الجميع، بالإضافة إلى العمل على نشرها بطرق أكثر فعالية من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- جاءت الفقرة رقم (4) التي تضمنت: " تسهّل مؤسستنا عملية الاتصال الداخلي بين العاملين ورؤسائهم في العمل" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,24) بانحراف معياري مقداره (0,870).
- وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائما ما يستطيعون الاتصال بزملائهم ورؤسائهم بسهولة وذلك بسبب فعالية نظام الاتصال، وهذا ما لوحظ خلال المقابلات الأولية التي تمت مع العاملين، حيث لُوْجِظَ أنّ التواصل بينهم يكاد يكون مشتركا ومفهوما وهذا من فوائد استراتيجية فرق العمل.
- جاءت الفقرة رقم (8) التي تضمنت: " أقوم باستمرار بتوفير المعلومات المطلوبة منّي بدقة " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,23) بانحراف معياري مقداره (0,889).
- وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائما ما يوفّرون المعلومات المطلوبة منهم بشكل دقيق ومستمر، للحفاظ على تدفق المعلومات الخاصة بالعمل وانسيابها من أجل توفير الجهد والوقت أيضا، مما ينعكس ايجابا على فعالية نظام المعلومات.
- جاءت الفقرة رقم (1) التي تضمنت: " تسعى مؤسستنا لإتاحة المعلومات للعاملين لديها " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,18) بانحراف معياري مقداره (1,029)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.
- وعليه يمكن القول بأن مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما تتيح للعاملين بها الحصول على المعلومات التي تلزمهم، إلا أنّ فئة ليست بالقليلة لا تتيّسر لهم هذه المعلومات كالعاملين الجدد الذين يجدون صعوبة في التواصل مع الآخرين للحصول عليها في بداياتهم في العمل.
- جاءت الفقرة رقم (3) التي تضمنت: " أحصل على المعلومات اللازمة باستمرار للقيام بعملية في الوقت المناسب" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,14) بانحراف معياري مقداره (0,951).

وعليه يمكن القول بأنّ العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يتحصّلون على المعلومات التي تلزمهم باستمرار وفي الوقت المناسب، وهذا بسبب فعالية نظام المعلومات وحرص المديرية على وصول المعلومة اللازمة في الوقت المناسب خاصة في الحالات الطارئة والمتأزّمة، مما ينعكس على فعالية أداء العاملين.

• جاءت الفقرة رقم (6) التي تضمنت: "أحرص على تبادل المعلومات حول مشكلات العمل مع رؤسائي" في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,07) بانحراف معياري مقداره (1,029)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكن القول بأنّ العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يتشاركون مشكلات عملهم مع زملائهم في فريق العمل أو رؤسائهم في الحالات الطارئة أو الأزمات التي يستعصي عليهم إيجاد حل لها، لأنّ فئة ليست بالقليلة لديها الكفاءة والمقدرة وتبادر بإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم.

• جاءت الفقرة رقم (2) التي تضمنت: "أشعر بفهم أعمق لدوري بسبب إتاحة المعلومات" في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,04) بانحراف معياري مقداره (0,945).

وعليه يمكن القول بأنّ إتاحة المعلومات في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يجعل العاملين يفهمون دورهم بشكل أعمق، فرغم تعدد مهاراتهم إلا أنهم يدركون الدور المطلوب منهم حسب المعلومات التي تصلهم بشكل مستمر وفي الأوقات المناسبة.

• جاءت الفقرة رقم (7) التي تضمنت: "تبادل معلومات العمل مع زملائي باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الأنترنيت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية....)" في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,86) بانحراف معياري مقداره (1,128)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكن القول بأنّ العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يتبادلون المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (الأنترنيت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية....)، إلا أن هناك فئة من قداماء العاملين لا يعتمدون على بعض التكنولوجيات مثل الأنترنيت ويفضلون الأدوات التقليدية في تبادل المعلومات.

4. التفويض:

يتكون هذا البعد من ستة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي: (1,2,3,4,5,6) ومن أجل تحليلها سيتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم(38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "التفويض"

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي	4,22	0,946	1	دائما
2	يفوضني رئيسي للتصرف وانجاز بعض المهام في عملي	3,89	1,067	4	غالبا
3	تتغير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لآخر	3,66	1,180	6	غالبا
4	أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي	4,19	0,837	2	غالبا
5	لدي حرية التصرف في التعامل مع الأزمات وتصحيح الأخطاء أو الانحرافات عند وقوعها	3,81	0,998	5	غالبا
6	تتناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي	4,02	1,018	3	غالبا
	المستوى العام للتفويض	3,97	0,622	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(38) أن مستوى التفويض كان مرتفعا لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3,97) بانحراف معياري مقداره (0,622).

وكتعليق يمكن القول بأن أهم مرتكزات وأبعاد التمكين الهيكلي هو التفويض، وهو يتوفر بالشكل الكافي والمطلوب في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة. فالتفويض يعتبر من أبجديات العمل الإداري في بيئة الأعمال المعاصرة، بسبب ارتفاع مستويات التحديات والتوقعات من فئة المدراء، لذا يمكن القول أن التحدي الذي يسبق إحلال التمكين في المؤسسة هو تعزيز مبادئ التفويض وتطبيقها بالشكل الصحيح.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (38) يمكن ترتيب الفقرات المشكّلة للبُعد الخاص بالتفويض تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (1) التي تضمنت: " تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,22) بانحراف معياري مقداره (0,946).

وعليه يمكن القول بأنه دائما ما يتوفر عنصر الثقة بين الرؤساء والعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة وهذه النتيجة تعتبر على قدر كبير من الأهمية، إذ أنّ توفر الثقة يعد مطلباً أساسياً لتفويض السلطات، وخصوصا للعاملين ذوي المهارات والخبرات العالية، كما أنّه مهم جدا للعاملين الجدد وقليلي الخبرة حيث يعتبر التفويض مع المتابعة بالنسبة إليهم من أهم طرق وأساليب التهيئة والتدريب.

- جاءت الفقرة رقم (4) التي تضمنت: " أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ

- المتوسط الحسابي المرجح لها (4,19) بانحراف معياري مقداره (0,837).
- وعليه يمكن القول بأنّ العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يستطيعون التكيف بسهولة مع الظروف الطارئة، وهذه النتيجة منطقية بسبب توفر التمكين النفسي لديهم، كما أن مقتضيات عملهم تستوجب ذلك في أوقات كثيرة.
- جاءت الفقرة رقم (6) التي تضمنت: " تتناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,02) بانحراف معياري مقداره (1,018)، وهذا ما يدل على أن هناك تشبها في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.
 - وعليه يمكن القول بأنّ السلطات والصلاحيات غالبا ما تتوافق مع المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، الأمر الذي يجعلهم يعودون إلى رؤسائهم أحيانا مما يضعف فعالية التفويض كما تمّ التوصل لذلك سابقا، و كاستنتاج يعدّ هذا سببا في انخفاض مستوى التفويض لدى بعض العاملين لأنه يعدّ شرطا أساسيا لنجاح التفويض تساوي حجم السلطة مع المسؤولية.
 - جاءت الفقرة رقم (2) التي تضمنت: " يفوضني رئيسي للتصرف وانجاز بعض المهام في عملي " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,89) بانحراف معياري مقداره (1,067)، وهذا ما يدل على أن هناك تشبها في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.
 - وعليه يمكن القول بأنّ الرؤساء في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يفوضون بعض الأعمال إلى المرؤوسين من أجل القيام بها، وهذه النتيجة متوقعة بسبب مستوى الثقة السائد بين الرؤساء والمرؤوسين كما تمّ التوصل لذلك سابقا، إلا أنّه توجد فئة ليست بالقليلة لا يتم تفويضها كالعاملين حديثي العهد الذين يؤدون فقط المهام المتعلقة بهم فقط.
 - جاءت الفقرة رقم (5) التي تضمنت: " لدي حرية التصرف في التعامل مع الأزمات وتصحيح الأخطاء أو الانحرافات عند وقوعها " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,81) بانحراف معياري مقداره (0,998).
 - وعليه يمكن القول بأنّ العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يتحملون عناء التصرف في التعامل مع الأزمات، وهذا ما تقتضيه طبيعة عملهم، فهم يبادرون بالتعامل مع أي أزمة ويقومون بتصحيح الأخطاء أو الانحرافات لوحدهم دون الرجوع إلى رؤسائهم وهذا بسبب مستوى التفويض والثقة السائدة بينهم.
 - جاءت الفقرة رقم (3) التي تضمنت: " تتغير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لآخر " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي

المرجح لها (3,66) بانحراف معياري مقداره (1,180)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالباً ما تتغير صلاحياتهم ودرجة تفويضهم من وقت لآخر حسب الحاجة لذلك أو في إطار التدريب والمتابعة لهم، لكن هذا ليس شاملاً فبعض العمال يقومون بمهام محددة ولا تتغير صلاحياتهم التفويضية إلا عن طريق التدريب على دوران العمل أو التدريب للترقية إلى رتبة أعلى.

5. المشاركة:

يتكون هذا البعد من خمس فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (1،2،3،4،5) ومن أجل تحليلها سيتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم(39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "المشاركة"

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل (الأبواب المفتوحة)	4,21	0,963	1	دائماً
2	كثيراً ما يؤخذ برأيي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل	3,69	0,996	4	غالباً
3	أقوم بحل المشكلات التي تواجهني في العمل مع زملائي	4,11	0,946	2	غالباً
4	كثيراً ما أتيح استغلال خبراتي ومهاراتي لزملائي	4,10	0,941	3	غالباً
5	لدي فرص غير محدودة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	3,68	0,970	5	غالباً
	المستوى العام للمشاركة	3,96	0,761		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (39) أن مستوى المشاركة كان مرتفعاً لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3,96) بانحراف معياري مقداره (0,761).

وبقراءة أكثر عمقا من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية المرجحة بين الأبعاد، يمكن القول بأن مستوى بُعد المشاركة وإن كان مرتفعاً فهو أقل مقارنة بالأبعاد السابقة، فالمشاركة تعتبر من بين أهم دعائم التمكين ومركزاته، لذا فتعزيز أساليب وطرق المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين بصفة خاصة، وبين العاملين بصفة عامة، يعدّ من أكثر اهتمامات مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (39) يمكن ترتيب الفقرات المشكّلة للبُعد الخاص بالمشاركة تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (1) التي تضمنت: "أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل (الأبواب المفتوحة)" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,21) بانحراف معياري مقداره (0,963).
- وعليه يمكن القول بأنّ الرؤساء في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائماً يتواصلون مع العاملين بكلّ يسر بسبب اتاحتهم لكل وسائل التواصل المباشرة وغير المباشرة، وهاته النتيجة تعتبر ايجابية و تدلّ على وجود جوّ من الألفة بين العاملين ورؤسائهم مما يسهّل مشاركة الآراء والاقتراحات.
- جاءت الفقرة رقم (3) التي تضمنت: " أقوم بحل المشكلات التي تواجهني في العمل مع زملائي" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,11) بانحراف معياري مقداره (0,946).
- وعليه يمكن القول بأنّ العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالباً ما يتعاونون مع بعض لحل مشاكل العمل، ما يعنى تواصل جيّداً بين العمال وخاصة ضمن فرق عملهم، وهذا ينعكس ايجاباً على المستوى العام للمشاركة لأن التعاون والتآزر يعتبر أمراً ضرورياً في حل المشكلات والتعلّم المشترك ضمن فرق العمل خصوصاً.
- جاءت الفقرة رقم (4) التي تضمنت: " كثيراً ما أتيح استغلال خبراتي ومهاراتي لزملائي" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,10) بانحراف معياري مقداره (0,941).
- وعليه يمكن القول بأنّ العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالباً ما يجعلون زملائهم ضمن الفريق يستفيدون من خبراتهم ومهاراتهم، وهذا راجع إلى روح الجماعة السائدة في بيئة عملهم وتشجيع المديرية على المشاركة والتعاون من أجل إنجاز العمل وتحقيق أهدافها.
- جاءت الفقرة رقم (2) التي تضمنت: " كثيراً ما يؤخذ برأيي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,69) بانحراف معياري مقداره (0,996).
- وعليه يمكن القول بأنّ الرؤساء في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالباً ما يأخذون بآراء ومقترحات مرؤوسيهام في العمل، وهذا ما يعكس وجود الثقة بين الرؤساء والعاملين كما تمّ التوصل لذلك سابقاً.
- جاءت الفقرة رقم (5) التي تضمنت: " لدي فرص غير محدودة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,68) بانحراف معياري مقداره (0,970).
- وعليه يمكن القول بأنّ العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالباً ما تتاح لهم الفرصة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، وهذا يعكس الاستقلالية التي يتمتعون بها، وكفاءتهم في إنجاز عملهم كما تمّ التوصل لذلك سابقاً.

6. التحفيز والتشجيع:

يتكون هذا البعد من ستة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي: (1،2،3،4،5،6) ومن أجل تحليلها سيتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم(40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "التحفيز والتشجيع"

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مجهودي	3.40	1,419	6	غالبا
2	أنال الثناء والتقدير على المجهودات التي أبذلها	3.64	1,148	4	غالبا
3	أتلقى الدعم والمساعدة (في حالة تقصيري أو عجزتي أو عدم قدرتي)	3.81	1,105	3	غالبا
4	تخضع ترفيقتي لمعايير موضوعية واضحة ومحددة	3.42	1,384	5	غالبا
5	أتلقى إرشادات مساعدة ونصائح لحل مشاكل العمل من طرف الزملاء	3.99	0,926	2	غالبا
6	أتقبل النقد البناء من طرف الآخرين	4.16	0,954	1	غالبا
	المستوى العام للتحفيز والتشجيع	3.74	0,850	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (40) أن مستوى التحفيز والتشجيع كان مرتفعا لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3,74) بانحراف معياري مقداره (0,850).

وكتعليق على هذه النتيجة يمكن القول بداية أن هذا البعد احتل المركز الأخير من حيث مستواه بين جميع أبعاد التمكين الهيكلي، ومن البديهي والمعلوم في أدبيات الإدارة العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي، لذا من المؤكد أن هناك خلافا كبيرا في نظام التحفيز داخل مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (40) يمكن ترتيب الفقرات المشكّلة للبُعد الخاص بالتحفيز والتشجيع تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (6) التي تضمنت: " أتقبل النقد البناء من طرف الآخرين " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,16) بانحراف معياري مقداره (0,954).

وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يتقبلون النقد البناء من طرف الآخرين خصوصا ضمن فريق العمل، وهذا يعكس الحرص على التعلّم المشترك وتشارك الخبرات والمهارت كما تمّ التوصل لذلك سابقا.

- جاءت الفقرة رقم (5) التي تضمنت: " أتلقى إرشادات مساعدة ونصائح لحل مشاكل العمل من طرف الزملاء " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,99) بانحراف معياري مقداره (0,926).
- وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يساعدون ويتبادلون النصائح، وهذا ما يؤكد جو الثقة والتعاون السائدين بينهم، وأيضا الاحترام والتقدير بين أعضاء فريق العمل، مما ينعكس إيجابا على ايجاد الحلول المبتكرة للمشاكل.
- جاءت الفقرة رقم (3) التي تضمنت: " أتلقى الدعم والمساعدة (في حالة تقصيري أو عجزى أو عدم قدرتي)" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,81) بانحراف معياري مقداره (1,105)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.
- وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يتلقون الدعم والمساعدة في حالة التقصير أو العجز، إلا أنه توجد فئة ليست بالقليلة لا تحظى بالدعم والتشجيع الكافي خاصة في محطات التقصير وذلك بسبب حرص المديرية على الانضباط و الصرامة.
- جاءت الفقرة رقم (2) التي تضمنت: " أنال الثناء والتقدير على المجهودات التي أبدلها" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,64) بانحراف معياري مقداره (1,148)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.
- وعليه يمكن القول بأن مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما تهتم بالتشجيع والثناء على المجهودات التي يبذلها العاملون، وهذا ما يؤكد ضرورة التحفيز المعنوي في تفعيل أداء العاملين، إلا أنه توجد فئة ليست بالقليلة لا تحظى بهذا النوع من التحفيز مما يؤكد الخلل في نظام التحفيز داخل المؤسسة والذي قد ينعكس سلبا على نظام الاشراف فيها.
- جاءت الفقرة رقم (4) التي تضمنت: " تخضع ترقيتي لمعايير موضوعية واضحة ومحددة " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,42) بانحراف معياري مقداره (1,384)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.
- وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما تخضع ترقياتهم لمعايير موضوعية ومحددة، إلا أنه توجد فئة ليست بالقليلة ترى أن نظام الترقيات أحيانا لا يكون عادلا وموضوعيا ويتضمن إجراءات ثقيلة وأحيانا ظالمة، مما يشير إلى خلل في نظام تسيير المسارات الوظيفية، وهذا ما يشكّل خطرا كبيرا على الرضا الوظيفي لديهم.
- ومن خلال المقابلات الأولية التي أجريت مع المكلف بالموارد البشرية فسّر ذلك بأن الترقية وبالأخص العمودية منها بالأقدمية، وبالتكوين الاقامي لدى المدارس والمعاهد الخاصة بالمؤسسة.

• جاءت الفقرة رقم (1) التي تضمنت: " يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مجهودي" في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,40) بانحراف معياري مقداره (1,419)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة يرون بأنه غالباً ما يتوافق الأجر والمكافآت المادية التي يتلقونها مع مجهوداتهم المبذولة في العمل وهذا ما يميل إليه العاملون ذوو الرتب السامية، لأنه توجد فئة لا بأس بها من العاملين غير راضون على نظام العوائد المادية في المؤسسة إذ يرون أن أجورهم لا تتناسب مع المخاطر المصاحبة لعملهم، وهذا ما يؤكد مرة أخرى على الخلل في نظام الحوافر في المؤسسة.

المطلب الثالث: مستوى الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

تتناول هذه الدراسة الأداء البشري من منظور كلي شامل، ومن أجل تحديد المستوى العام للأداء البشري في ظل التمكين لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، يجب حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم(41): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة للأداء البشري

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	أحرص على التقيد والإلتزام بنظام العمل	4,39	0,897	1	دائماً
2	لدي القدرة على تحمّل مسؤولية أعباء العمل المختلفة	4,20	0,913	4	دائماً
3	لدي القدرة على إنجاز العمل المطلوب مني بكفاءة	4,18	0,907	5	غالباً
4	أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب	4,07	0,929	11	غالباً
5	أقوم بأداء مهامي في وقتها دون تأخير	4,04	0,865	12	غالباً
6	أستمتع بوقتي في العمل	3,91	0,879	18	غالباً
7	أتمتع باليقظة التامة و التركيز أثناء العمل	4,11	0,887	10	غالباً
8	أنصرف بعقلانية في المواقف الحرجة و الطارئة	4,14	0,881	7	غالباً
9	أحرص على المشاركة في النشاطات التوعوية للمؤسسة	3,62	1,110	21	غالباً
10	أبادر بتقديم المساعدة التي يحتاجها أي فرد من فريق العمل	4,11	0,864	9	غالباً
11	أحدد الأسلوب المناسب لأداء عملي بحرية	3,96	0,926	14	غالباً
12	لدي الجاهزية و الاستعداد للعمل خارج التوقيت الرسمي	3,92	1,082	17	غالباً
13	أصحح الأخطاء التي أقع فيها أثناء قيامي بعملي	4,13	0,903	8	غالباً
14	أقدم حلولاً جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل	3,96	0,885	13	غالباً
15	أقدر أهمية تعاون فريق العمل في أداء المهام	4,30	0,912	3	دائماً
16	أقوم بانجاز مهام متعددة مع فريق العمل	4,15	0,932	6	غالباً

17	يتم توجيهي بشكل ايجابي في حالة تقصيري في عملي	3,95	0,980	15	غالبا
18	التدريب يطور مهاراتي وخبرتي باستمرار	4,30	0,901	2	دائما
19	تشكل الحوافز المادية و المعنوية دافعا لتحسين أدائي في العمل	3,95	1,088	16	غالبا
20	يتم تزويدي بالمعلومات حول أدائي لمهامي دوريا	3,79	1,009	19	غالبا
21	يتم تقييم أدائي من طرف زملائي ضمن الفريق	3,75	1,031	20	غالبا
	المستوى العام للأداء البشري	4,04	0,663	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (41) أن مستوى الأداء البشري كان مرتفعا لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4,04) بانحراف معياري مقداره (0,663).

وكتعليق على هذه النتيجة يمكن القول أن الأداء البشري في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، في ظل مستوى التمكين النفسي والهيكل السائدين يبلغ مستوى مرتفع، وهذا مما يعكس الأثر الايجابي للتمكين على أداء العاملين، والذي أمكن تطبيقه و إرسائه بفضل عدّة عوامل مساعدة كبيئة العمل (المناخ) السائدة في المؤسسة، وثقافة العاملين بها وأيضا حتى طبيعة الخدمات التي يؤدونها.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (41) يمكن ترتيب الفقرات المشكّلة للأداء البشري تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (1) التي تضمنت: " أحرص على التقيد والالتزام بنظام العمل" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,39) بانحراف معياري مقداره (0,897).

وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائما ما يحرصون على الانضباط في العمل وهذا يعكس الثقافة السائدة في بيئة عملهم وإحساسهم بأهمية العمل الذي يقومون به كما تمّ التوصل لذلك سابقا، وهذه النتيجة تعتبر على قدر كبير من الأهمية، إذ أنّ التزام العاملين يُعد مطلباً أساسياً لفعالية الأداء.

- جاءت الفقرة رقم (18) التي تضمنت: " التدريب يطور مهاراتي وخبرتي باستمرار" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,30) بانحراف معياري مقداره (0,901).

وعليه يمكن القول بأنّ العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائما ما يستوعبون أهمية التدريب ودوره في تطوير وتنويع مهاراتهم، لذا يواظبون على التدريب والمناورات التي تتيحها المديرية لتنمية المهارات والرفع من مستوى وسرعة الأداء، وهذا يعكس مدى حرص العاملين على تبادل الخبرات وأيضا التعلّم المشترك.

- جاءت الفقرة رقم (15) التي تضمنت: " أقدّر أهمية تعاون فريق العمل في أداء المهام " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,30) بانحراف معياري مقداره (0,912).
- وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائما ما يعملون بروح الفريق الواحد، وهذا يعكس الاحترام والتقدير السائد بينهم نتيجة لتشجيع المديرية على بناء فرق العمل وحرصها على ترسيخ العمل الجماعي.
- جاءت الفقرة رقم (2) التي تضمنت: "لديّ القدرة على تحمّل مسؤولية أعباء العمل المختلفة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,20) بانحراف معياري مقداره (0,913).
- وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة دائما ما يتحمّلون المسؤولية، مما يعكس حرية التصرف وأيضا المبادرة إلى حلّ المشكلات المتعلقة بالعمل والوعي بحجم السلطة الممنوحة لهم والتي تتناسب مع مسؤولياتهم.
- جاءت الفقرة رقم (3) التي تضمنت: " لديّ القدرة على انجاز العمل المطلوب مّي بكفاءة " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,18) بانحراف معياري مقداره (0,907).
- وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يمتلكون القدرة على انجاز مهامهم بكفاءة، مما يعكس قدرتهم على العمل تحت الضغوطات والتكيف مع التغيرات، وأيضا خبرتهم في التدخّل في الحالات الطارئة بكل مهارة.
- جاءت الفقرة رقم (16) التي تضمنت: " أقوم بانجاز مهام متعددة مع فريق العمل" في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,15) بانحراف معياري مقداره (0,932).
- وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يقومون بمهام متعددة ومتنوعة ضمن فريق العمل، ما يعكس تعدّد مهاراتهم وثمرة التعلّم المشترك في تنويع وتطوير المهارات وأيضا تبادل الخبرات بين أفراد فرق العمل.
- جاءت الفقرة رقم (8) التي تضمنت: " أتصرف بعقلانية في المواقف الحرجة و الطارئة" في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,14) بانحراف معياري مقداره (0,881).
- وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يتصرّفون بعقلانية في المواقف الحرجة و الطارئة وهذا نتيجة لكفاءتهم و مقدرتهم ما يعكس فعالية التدريب، وقدرتهم على إيجاد الحلول المبتكرة وهذه النتيجة تعتبر على قدر كبير من الأهمية.

- جاءت الفقرة رقم (13) التي تضمنت: "أصح الأخطاء التي أفع فيها أثناء قيامي بعمل" في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,13) بانحراف معياري مقداره (0,903).
وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يستطيعون تصحيح الأخطاء التي يقعون فيها أثناء عملهم، الأمر الذي يعكس مدى التزامهم وجديتهم الكبيرة وبالأخص في حالات الأزمات والظروف الطارئة.
- جاءت الفقرة رقم (10) التي تضمنت: "أبادر بتقديم المساعدة التي يحتاجها أي فرد من فريق العمل" في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,11) بانحراف معياري مقداره (0,864).
وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يبادرون في تقديم المساعدة لأي فرد من فريق العمل، ما يعكس روح الفريق الواحد والتقدير والاحترام السائد بين العاملين، الأمر الذي يعكس ايجابا على تشارك الخبرات والمهارات بينهم.
- جاءت الفقرة رقم (7) التي تضمنت: "أتمتع باليقظة التامة والتركيز أثناء العمل" في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,11) بانحراف معياري مقداره (0,887).
وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يحرصون على التركيز أثناء العمل لأن أي خطأ قد يؤدي إلى وضع أصعب و يضطرون إلى المخاطرة بأنفسهم في سبيل تأدية مهامهم، وهذا ما يعكس إلتزامهم بالقيام بدورهم تحت أي ضغط كان نتيجة للكفاءة التي يتمتعون بها.
- جاءت الفقرة رقم (4) التي تضمنت: "أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب" في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,07) بانحراف معياري مقداره (0,929).
وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يوظفون قدراتهم ومهاراتهم في إنجاز أعمالهم ما يعكس فوائد التعلّم المشترك والتوظيف الجيد للخبرات وتشارك المهارات ضمن فرق العمل وهذه النتيجة على قدر كبير من الأهمية كونها من أهم مقومات الأداء الجيد.
- جاءت الفقرة رقم (5) التي تضمنت: "أقوم بأداء مهامي في وقتها دون تأخير" في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,04) بانحراف معياري مقداره (0,865).
وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالبا ما يحرصون على أداء مهامهم دون تأخير لأن طبيعة عملهم تتطلب ذلك، فأى تأخر قد تتجرّ عنه عدّة تعقيدات ومشاكل وهذا ما يدفعهم إلى إنتهاج الإلتزام والجديّة في العمل.

- جاءت الفقرة رقم (14) التي تضمنت: " أقدم حلولاً جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل" في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,96) بانحراف معياري مقداره (0,885).
- وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالباً ما يُبادرون بتقديم حلول جديدة ومبتكرة لمشكلات العمل ما يعكس تأثيرهم ومساهماتهم الايجابية في العمل، وهذا ما يؤكد تشارك المشاكل والحلول مع فرق العمل كما تمّ التوصل لذلك سابقاً، ومدى تبني فكرة التعلّم المشترك لدى العاملين.
- جاءت الفقرة رقم (11) التي تضمنت: " أهدّد الأسلوب المناسب لأداء عملي بحرية" في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,96) بانحراف معياري مقداره (0,926).
- وعليه يمكن القول بأنّ العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالباً ما يحدّدون الأسلوب المناسب لتأدية عملهم، وهذا ما يعكس قدرتهم وكفاءتهم في إنجاز مهامهم، وتوظيف مهاراتهم وخبراتهم بشكل جيّد، نتيجة للتدريب والتعلّم المستمر وبالتالي تمثّعهم بالاستقلالية والحريّة كما تمّ التوصل لذلك سابقاً.
- جاءت الفقرة رقم (17) التي تضمنت: " يتم توجيهي بشكل ايجابي في حالة تقصيري في عملي" في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,95) بانحراف معياري مقداره (0,980).
- وعليه يمكن القول بأنّ العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالباً ما يتّمم توجيههم بشكل ايجابي في حالة تقصيرهم، مما يعكس جوّ الدعم والمساعدة الذي يسود فرق العمل والثقة المتبادلة بين أعضائها وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين وتحسينه.
- جاءت الفقرة رقم (19) التي تضمنت: " تشكّل الحوافز المادية و المعنوية دافعا لتحسين أدائي في العمل " في المرتبة السادسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,95) بانحراف معياري مقداره (1,088)، وهذا ما يدل على أن هناك تشبثاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.
- وعليه يمكن القول بأنّ العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالباً ما تشكّل الحوافز المادية والمعنوية دافعا لتحسين أدائهم للعمل، إلا أنّ فئة ليست بالقليلة لا تؤيّد هذا الرأي بشكل كليّ وذلك بسبب الشعور بأهمية العمل وطبيعة الخدمات الإنسانية التي يقدّمونها للمجتمع رغم أنّ أجورهم لا تتناسب مع المخاطر المصاحبة لعملهم (لأنّ الحوافز مهمّة بشكل أو آخر سواء كانت ماديّة أو معنوية).
- جاءت الفقرة رقم (12) التي تضمنت: " لدي الجاهزية والإستعداد للعمل خارج التوقيت الرسمي" في المرتبة السابعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي المرجح لها (3,92) بانحراف معياري مقداره (1,082)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكن القول بأنّ العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالباً ما تكون لديهم الجاهزية والاستعداد للعمل خارج التوقيت الرسمي، وهذا ما يعكس روح المبادرة التي يتمتعون بها وإدراكهم لقيمة عملهم في المجتمع وهذا ما يمنحهم الشعور بالراحة النفسية عند تقديم خدماتهم للآخرين، إلا أنه توجد فئة ليست بالقليلة لا تتوفّر لديهم هذه الجاهزية دائم بسبب طبيعة وكثافة العمل في بعض الأحيان مما يجعلهم منهكين مثل حالات الكوارث الطبيعية وغيرها...

• جاءت الفقرة رقم (6) التي تضمنت: "أستمتع بوقتي في العمل" في المرتبة الثامنة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,91) بانحراف معياري مقداره (0,879).

وعليه يمكن القول بأنّ العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالباً ما يستمتعون بوقتهم أثناء العمل وهذا ما يعكس شعورهم بالراحة النفسية التي يمنحها لهم عملهم، وأيضاً اندماجهم في جوّ العمل الذي يجعلهم لا يحسّون بمرور الوقت نتيجة لروح الفريق الواحد و جوّ العمل الجماعي الذي لا يتخلّله الملل، وهذه النتيجة على قدر كبير من الأهمية لما لها من تأثير ايجابي على فعالية الأداء.

• جاءت الفقرة رقم (20) التي تضمنت: "يتم تزويدي بالمعلومات حول أدائي لمهامي دورياً" في المرتبة التاسعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,79) بانحراف معياري مقداره (1,009)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكن القول بأنّ العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالباً ما تصلهم معلومات عن أدائهم بصفة دورية سواء من طرف الزملاء أو الرؤساء، ما يعكس فعالية نظام المعلومات، إلا أنّ هناك فئة ليست بالقليلة لا تصلهم مثل هذه المعلومات حول أدائهم بسبب التقييم الجماعي للفريق وليس الفردي من طرف الرؤساء.

• جاءت الفقرة رقم (21) التي تضمنت: "يتم تقييم أدائي من طرف زملائي ضمن الفريق" في المرتبة العشرون من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,75) بانحراف معياري مقداره (1,031)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكن القول بأنّ العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالباً ما يتمّ تقييم أدائهم من طرف زملائهم ضمن الفريق ، وهذا ما يعكس تقبّلهم للنقد البناء وقابلية التعلّم واكتساب الخبرة، إلا أنه توجد فئة لا يتمّ تقييم أدائها بهذه الطريقة خاصة العاملين ذوي الرتب السامية والذين عادة ما يكونون هم المشرفين على فرق العمل.

- جاءت الفقرة رقم (9) التي تضمنت: " أحرص على المشاركة في النشاطات التوعوية للمؤسسة " في المرتبة الواحد والعشرون من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,62) بانحراف معياري مقداره (1,110)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها. وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة غالباً ما يحرصون على المشاركة في النشاطات التوعوية للمؤسسة وهذا ما يعكس إحساسهم بأهمية الخدمات التي يقدمونها للمجتمع، إلا أنه توجد فئة ليست بالقليلة لا تهتم بهذه النشاطات بقدر إهتمامها بالخدمات العاجلة حتى لو إقتضى الأمر العمل خارج أوقات العمل الرسمية.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث يتم اختبار فرضيات الدراسة، حيث سيتم أولاً التأكد من طبيعة العلاقة التآثرية والإرتباطية بين أبعاد كل من التمكين النفسي والهيكلية بصفة مستقلة على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، ثم تحليل حقيقة وطبيعة أثر التمكين بصفة كلية على الأداء البشري لديهم، وفي الأخير دراسة وتحليل مدى التباين في اتجاهاتهم وآرائهم حول أبعاد ومتغيرات الدراسة، تبعاً لاختلاف العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

من بين الأهداف الأساسية التي يسعى إليها أي بحث علمي، هو التأكد من مدى صحة الفرضيات التي بُني عليها، وفي هذا البحث تم الإنطلاق من أربع فرضيات أساسية سيتم التأكد من صحتها كلّ على حدى، إذ سيتم في البداية عرض كل فرضية بصفة كلية، ثم التعمق فيها أكثر من خلال تقسيمها إلى فرضيات جزئية.

وقد تضمنت الفرضية الرئيسية الأولى ما يلي:

لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد التمكين النفسي (الشعور بالمعنى، الحرية، الكفاءة والمقدرة، التأثير في العمل) بصفة مستقلة على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

وتتفرع هاته الفرضية إلى أربعة فرضيات فرعية، وهي:

- " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للشعور بالمعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".
- " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للحرية كبعد من أبعاد التمكين

النفسي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".

● " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للكفاءة كبعد من أبعاد التمكين

النفسي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".

● " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للتأثير في العمل كبعد من أبعاد

التمكين النفسي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".

ومن أجل إختبار الفرضيات السابقة سيعتمد على تحليل الانحدار، لكن قبل ذلك لابدّ من التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi-collinearity)، وهنا سيتمّ حساب معامل تضخم التباين (Inflation Factory Variance - VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل.

والقاعدة العامة تقول أنه: إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) يتجاوز (10) وكانت قيمة إختبار التباين المسموح (Tolerance) أقل من (0.05)، فإنه يمكن القول بأن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. أما إذا حدث العكس فإنه لا يوجد ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi-collinearity)، مما يسمح بتحليل الانحدار. علما أنه قد تمّ اختبار طبيعية التوزيع في المبحث السابق والذي يُعدّ شرطا أيضا لإجراء تحليل الانحدار.

والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (42): نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد التمكين النفسي كمتغير مستقل

المتغير المستقل	الأبعاد	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
التمكين النفسي	الشعور بالمعنى	1,310	0,764
	الحرية	1,629	0,614
	الكفاءة والمقدرة	1,247	0,802
	التأثير في العمل	1,642	0,609

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتّضح من خلال الجدول (42) أنّ قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد تقلّ عن (10) حيث تراوحت بين (1,247-1,642)، كما أنّ قيم التباين المسموح (Tolerance) جاءت أكبر من (0.05) حيث تراوحت بين (0,609-0,802). وبناءً عليه فإنه لا يُوجد ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين النفسي).

أولاً: أثر الشعور بالمعنى على الأداء البشري:

من أجل اختبار هذه الفرضية سيعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لإختبار أثر الشعور بالمعنى على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

الجدول رقم(43): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر الشعور بالمعنى كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	Sig. مستوى دلالة (F)
الانحدار	11,439	1	11,439	29,380	0,000 ^b
الخطأ	84,880	218	0,389		
الكلي	96,319	219			
^b ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) قيمة (F) المجدولة عند مستوى دلالة (α = 0.05) ودرجة الحرية (218,1) = 3,88					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (43) أنّ قيمة (F) المحسوبة والبالغة (29,38) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3,88)، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ (0,000^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (α = 0.05)، وبناء عليه يُستنتج أنّ النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم(44): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر الشعور بالمعنى كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
المعنى	0,348	0,064	0,119	5,420	0,000 ^b
قيمة (T) المجدولة عند مستوى دلالة (α = 0.05) ودرجة الحرية (218,1) = 1,65					
^b ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05)					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتّضح من خلال الجدول رقم (44) أنّ هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للشعور بالمعنى كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وذلك استنادا إلى أنّ قيمة (T) المحسوبة والبالغة (5,420) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (1,65)، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ (0,000^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (α = 0.05). كما أنّ قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0,119) أي أنّ هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناءً عليه تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للشعور بالمعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".

ثانياً: أثر الحرّية (الاستقلالية في العمل) على الأداء البشري:

من أجل اختبار هذه الفرضية سيُعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لإختبار أثر الحرّية (الاستقلالية في العمل) على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

الجدول رقم(45): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر الحرّية كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	Sig. مستوى دلالة (F)
الإنحدار	1,078	1	1,078	12,468	0,118 ^b
الخطأ	95,240	218	0,437		
الكلي	96,319	219			
b ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)					قيمة (F) المجدولة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجة الحرية ($1=218 \cdot 1$) = 3,88

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (45) أنّ قيمة (F) المحسوبة والبالغة (12,46) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3,88)، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ (0,118^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$)، وبناءً عليه يُستنتج أنّ النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم(46): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر الحرّية كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
الحرّية	0,091	0,058	0,106	17,042	0,118 ^b
b ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجة الحرية ($1=218 \cdot 1$) = 1,65					قيمة (T) المجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجة الحرية ($1=218 \cdot 1$) = 1,65
					المتغير التابع: الأداء البشري

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يُتضح من خلال الجدول رقم (46) أنّ هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للحرية كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (17,04) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (1.65)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0,118^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (α = 0.05). كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0,106) أي أنّ هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناءً عليه تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنّه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≥ 0.05) للحرية (الاستقلالية في العمل) كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".

ثالثاً: أثر الكفاءة والمقدرة على الأداء البشري:

من أجل إختبار هذه الفرضية سيُعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لإختبار أثر الكفاءة والمقدرة على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

الجدول رقم (47): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر الكفاءة كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	Sig. مستوى دلالة (F)
الإنحدار	8,633	1	8,633	21,464	0,000 ^b
الخطأ	87,685	218	0,402		
الكلي	96,319	219			
b ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05)		قيمة (F) المجدولة عند مستوى دلالة (α = 0.05) ودرجة الحرية (218·1) = 3,88			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (47) أنّ قيمة (F) المحسوبة والبالغة (21,46) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3,88)، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ (0,000^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (α = 0.05)، وبناءً عليه يُستنتج أنّ النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (48): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر الكفاءة كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة
الكفاءة	0,319	0,069	0,299	4,633	0,000 ^b

المتغير التابع: الأداء البشري	قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجة الحرية (218,1) = 1,65
	^b ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (48) أنّ هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للكفاءة كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (4,63) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1,65)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ ($0,000^b$) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0,299) أي أنّ هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناءً عليه تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للكفاءة كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".

رابعا: أثر التأثير في العمل على الأداء البشري:

من أجل إختبار هذه الفرضية سيعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لإختبار أثر التأثير في العمل على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

الجدول رقم(49): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التأثير كُبعد من أبعاد التمكين

النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	Sig. مستوى دلالة (F)
الانحدار	3,265	1	3,265	7,648	0,006 ^b
الخطأ	93,054	218	0,427		
الكلي	96,319	219			
^b ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)		قيمة (F) الجدولة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجة الحرية (218,1) = 3,88			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (49) أنّ قيمة (F) المحسوبة والبالغة (7,64) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3,88)، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ ($0,006^b$) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$)، وبناءً عليه يُستنتج أنّ النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم(50): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر التأثير كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

مستوى دلالة (T)	قيمة (T) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
0,006 ^b	2,766	0,184	0,056	0,155	التأثير
المتغير التابع: الأداء البشري		قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجة الحرية (1, 218) = 1,65			
		^b ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (50) أنّ هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للتأثير في العمل كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (2,76) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1,65)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0,006^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0,184) أي أنّ هناك علاقة طردية بين المتغيرين. وبناءً عليه تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتأثير في العمل كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".

خامسا: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

من خلال تحليل النتائج السابقة يمكن رفض الفرضية الرئيسية الأولى، حيث تمّ التوصل إلى أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لجميع أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة". وكخلاصة يمكن القول أنّ جميع أبعاد التمكين النفسي (الشعور بالمعنى، الحرية، الكفاءة والمقدرة، التأثير في العمل) ذات علاقة ارتباطية طردية مع الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، حيث بلغت معاملات ارتباطها على التوالي: (0,119، 0,106، 0,299، 0,184)، كما أنّها تمارس وبصفة مستقلة تأثيرا مباشرا عليه، أي يمكن القول أنّ من أهم محددات الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة هو مدى توافر متطلبات ومستلزمات التمكين النفسي.

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تضمنت الفرضية الرئيسية الثانية ما يلي:

" لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد التمكين الهيكلي (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز و التشجيع، التدريب و التعليم) بصفة مستقلة على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة."

وتتفرع هاته الفرضية إلى ستة فرضيات ثانوية، وهي:

- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتفويض كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".
- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للمشاركة كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".
- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لفرق العمل كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".
- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للمعلومات والاتصال كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".
- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتحفيز والتشجيع كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".
- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتدريب والتعليم كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".

ومن أجل إختبار الفرضيات السابقة سيعتمد على تحليل الانحدار، لكن قبل ذلك لابدّ من التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi-collinearity)، وهنا سيتمّ حساب معامل تضخم التباين (Inflation Factory Variance - VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل.

والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم(51): نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد التمكين الهيكلي كمتغير مستقل

المتغير المستقل	الأبعاد	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
التمكين الهيكلي	التفويض	1,417	0,706
	المشاركة	1,485	0,673
	فرق العمل	1,386	0,721
	المعلومات والاتصال	1,710	0,585
	التحفيز والتشجيع	1,471	0,680
	التدريب والتعليم	1,574	0,635

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول(51) أنّ قيم معامل تضخم التباين(VIF) لجميع الأبعاد تقل عن (10) حيث تراوحت بين (1,386 - 1,710)، كما أنّ قيم التباين المسموح (Tolerance) جاءت أكبر من (0.05) حيث تراوحت بين (0,721-0,585). وبناءً عليه فإنه لا يوجد ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين الهيكلي).

أولاً: أثر التفويض على الأداء البشري:

من أجل اختبار هذه الفرضية سيعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لإختبار أثر التفويض على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

الجدول رقم(52): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	Sig. مستوى دلالة (F)
الإنحدار	7,836	1	7,836	19,306	0,000 ^b
الخطأ	88,483	218	0,406		
الكلي	96,319	219			
^b ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05)		قيمة (F) المجدولة عند مستوى دلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (218,1) = 3,88			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (52) أنّ قيمة (F) المحسوبة والبالغة (19,30) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3,88)، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ (0,000^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (α=0.05)، وبناءً عليه يُستنتج أنّ النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم(53): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر التفويض كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
التفويض	0,304	0,069	0,285	4,394	0,000 ^b
قيمة (T) المجدولة عند مستوى دلالة (α = 0.05) ودرجة الحرية (218*1) = 1,65					
^b ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05)					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (53) أنّ هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للتفويض كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (4,39) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (1,65)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0,000^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (α = 0.05). كما أنّ قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0,285) أي أنّ هناك علاقة طردية بين المتغيرين. وبناءً عليه تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنّه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≥ 0.05) للتفويض كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".

ثانيا: أثر المشاركة على الأداء البشري:

من أجل إختبار هذه الفرضية سيُعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لإختبار أثر المشاركة على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

الجدول رقم(54): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر المشاركة كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	Sig. مستوى دلالة (F)
الانحدار	8,544	1	8,544	21,221	0,000 ^b
الخطأ	87,774	218	0,403		
الكلي	96,319	219			
^b ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) قيمة (F) المجدولة عند مستوى دلالة (α = 0.05) ودرجة الحرية (218*1) = 3,88					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (54) أنّ قيمة (F) المحسوبة والبالغة (21,22) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3,88)، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ (0,000^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05=α)، وبناء عليه يُستنتج أنّ النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم(55): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر المشاركة كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

متغير مستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
المشاركة	0,260	0,56	0,289	4,607	0,000 ^b
قيمة (T) المجدولة عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (218,1)=1,65					
b ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α=0.05)					
المتغير التابع: الأداء البشري					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (55) أنّ هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للمشاركة كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وذلك استنادا إلى أنّ قيمة (T) المحسوبة والبالغة (4,60) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (1.65)، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ (0,000^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (α=0.05). كما أنّ قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0,289) أي أنّ هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناءً عليه تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنّه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≥ 0.05) للمشاركة كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".

ثالثا: أثر فرق العمل على الأداء البشري:

من أجل إختبار هذه الفرضية سيعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لإختبار أثر فرق العمل على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

الجدول رقم(56): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر فرق العمل كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	Sig. مستوى دلالة (F)
الإنحدار	14,010	1	14,010	37,107	0,000 ^b
الخطأ	82,309	218	0,378		
الكلي	96,319	219			
^b ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) قيمة (F) المجدولة عند مستوى دلالة (α = 0.05) ودرجة الحرية (218*1) = 3,88					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (56) أنّ قيمة (F) المحسوبة والبالغة (37,10) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3,88)، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ (0,000^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (α = 0.05)، وبناء عليه يُستنتج أنّ النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم(57): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر فرق العمل كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
فرق العمل	0,357	0,59	0,381	6,092	0,000 ^b
قيمة (T) المجدولة عند مستوى دلالة (α = 0.05) ودرجة الحرية (218*1) = 1,65					
^b ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05)					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتّضح من خلال الجدول رقم (57) أنّ هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية لفرق العمل كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (6,09) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (1,65)، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ (0,000^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (α = 0.05). كما أنّ قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0,381) أي أنّ هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناءً عليه تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≥ 0.05) لفرق العمل كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".

رابعاً: أثر المعلومات والاتصال على الأداء البشري:

من أجل اختبار هذه الفرضية سيعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المعلومات والاتصال على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

الجدول رقم(58): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المعلومات والاتصال كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	Sig. مستوى دلالة (F)
الإنحدار	6,107	1	6,107	14,759	0,000 ^b
الخطأ	90,211	218	0,414		
الكلي	96,319	219			
^b ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) قيمة (F) المجدولة عند مستوى دلالة (α = 0.05) ودرجة الحرية (218·1) = 3,88					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (58) أنّ قيمة (F) المحسوبة والبالغة (14,75) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3,88)، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ (0,000^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (α = 0.05)، وبناء عليه يُستنتج أنّ النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم(59): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المعلومات والاتصال كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
المعلومات والاتصال	0,237	0,62	0,252	3,842	0,000 ^b
قيمة (T) المجدولة عند مستوى الدلالة (α = 0.05) ودرجة الحرية (218·1) = 1,65					
^b ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05)					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (59) أنّ هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للمعلومات والاتصال كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وذلك استناداً إلى أنّ قيمة (T) المحسوبة والبالغة (3,84) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (1,65)، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ (0,000^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (α = 0.05). كما أنّ قيمة معامل

الارتباط (R) بلغت (0,252) أي أنّ هناك علاقة طردية بين المتغيرين. وبناءً عليه تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للمعلومات والاتصال كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".

خامسا: أثر التحفيز والتشجيع على الأداء البشري:

من أجل إختبار هذه الفرضية سيعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لإختبار أثر التحفيز والتشجيع على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

الجدول رقم(60): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التحفيز والتشجيع كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	Sig. مستوى دلالة (F)
الإنحدار	1,905	1	1,905	4,400	0,037 ^b
الخطأ	94,413	218	0,433		
الكلي	96,319	219			
b ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$		قيمة (F) المجدولة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجة الحرية $(218 \cdot 1) = 3,88$			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (60) أنّ قيمة (F) المحسوبة والبالغة (4,40) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3,88)، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ (0,037^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(= 0.05)$ ، وبناءً عليه يُستنتج أنّ النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم(61): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر التحفيز والتشجيع كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
التحفيز والتشجيع	0,110	0,52	0,141	2,089	0,037 ^b
		قيمة (T) المجدولة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجة الحرية $(218 \cdot 1) = 1,65$			
		b ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (61) أنّ هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للتحفيز والتشجيع كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وذلك استناداً إلى أنّ قيمة (T) المحسوبة والبالغة (2,08) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.65)، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ (0,037^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (α = 0.05). كما أنّ قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0,141) أي أنّ هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناءً عليه تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنّه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≥ 0.05) للتحفيز والتشجيع كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".

سادساً: أثر التدريب والتعليم على الأداء البشري:

من أجل اختبار هذه الفرضية سيُعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لإختبار أثر التدريب والتعليم على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

الجدول رقم (62): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التدريب والتعليم كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	Sig. مستوى دلالة (F)
الانحدار	15,144	1	15,144	40,669	0,000 ^b
الخطأ	81,175	218	0,372		
الكلي	96,319	219			
b ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05= α)		قيمة (F) الجدولة عند مستوى دلالة (α = 0.05) ودرجة الحرية (218,1) = 3,88			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (62) أنّ قيمة (F) المحسوبة والبالغة (40,66) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3,88)، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ (0,000^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (α = 0.05)، وبناءً عليه يُستنتج أنّ النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم(63): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر التدريب والتعليم كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

مستوى دلالة (T)	قيمة (T) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
0,000 ^b	6,377	0,397	0,62	0,369	التدريب والتعليم
المتغير التابع: الأداء البشري		قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (218-1)=1,65			
		b ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α=0.05)			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (63) أنّ هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للتدريب والتعليم كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وذلك استنادا إلى أنّ قيمة (T) المحسوبة والبالغة (6,37) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.65)، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ (0,000^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (α=0.05). كما أنّ قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0,397) أي أنّ هناك علاقة طردية بين المتغيرين. وبناءً عليه تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنّه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≥ 0.05) للتدريب والتعليم كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".

سابعاً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

من خلال تحليل النتائج السابقة يمكن رفض الفرضية الرئيسية الثانية، حيث تمّ التوصل إلى أنّه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≥ 0.05) لجميع أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة". وكخلاصة يمكن القول أنّ جميع أبعاد التمكين الهيكلي (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) ذات علاقة ارتباطية طردية مع الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، حيث بلغت معاملات ارتباطها على التوالي: (0,285، 0,289، 0,381، 0,252، 0,141، 0,397)، كما أنّها تمارس وبصفة مستقلة تأثيرا مباشرا عليه، أي يمكن القول أنّ من أهم محددات الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة هو مدى توافر متطلبات ومستلزمات التمكين الهيكلي.

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تضمنت الفرضية الرئيسية الثالثة ما يلي:

"لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للتمكين بشقيه النفسي والهيكل على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة." وملاحظة أساسية يمكن القول أنّ هذه الفرضية تمثل جوهر البحث لأنها تحقق الهدف الأساسي منه، ألا وهو قياس أثر التمكين النفسي والتمكين الهيكل كمتغيرات مستقلة في نفس الوقت على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

أولاً: أثر التمكين بصفة كليّة على الأداء البشري:

من أجل إختبار هذه الفرضية سيُعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لإختبار أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة في التمكين النفسي والتمكين الهيكل على المتغير التابع والمتمثل في الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

الجدول رقم (64): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التمكين النفسي والتمكين الهيكل على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	Sig. مستوى دلالة (F)
الانحدار	17,892	2	8,946	24,752	0,000 ^b
الخطأ	78,427	217	0,361		
الكلي	96,319	219			
^b ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ قيمة (F) المجدولة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجة الحرية $(217, 2) = 3,03$					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (64) أنّ قيمة (F) المحسوبة والبالغة (24,75) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3,03)، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ (0,000^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$ ، وبناء عليه يُستنتج أنّ النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (65): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر التمكين النفسي و التمكين الهيكل على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
التمكين النفسي	0,152	0,094	0,117	1,885	0,000 ^b

0,000 ^b	4,868	0,356	0,099	0,481	التمكين الهيكلي
المتغير التابع: الأداء البشري		قيمة (T) المجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجة الحرية (217,2) = 1,65			
		معامل التحديد (R^2) = 0,186			
		ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ^b			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (65) أنّ هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي والتمكين الهيكلي كمتغيرات مستقلة في نفس الوقت على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة للتمكين النفسي والتمكين الهيكلي وبالغلة على التوالي (1,88، 4,86) أكبر من قيمتها المجدولة وبالغلة (1,65)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية بلغ (0,000^b) لكليهما وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

وانطلاقا من قيمة معامل التحديد التي بلغت (0,186)، يُستنتج أنّ التمكين النفسي والتمكين الهيكلي مع بعض يفسران (18,6 %) من التباين في الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وهذه القيمة مقبولة إلى حدّ ما، خصوصا إذا ما أخذ بعين الاعتبار أنّ الأداء البشري مفهوم معقد تتداخل في تحديده العديد من العوامل الأخرى التي لم يأخذها مخطط الدراسة بعين الاعتبار.

وبناء عليه، تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنّه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتمكين بشقيه النفسي والهيكلي بصفة مستقلة على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة."

ثانيا: ترتيب دخول متغيرات التمكين في معادلة التنبؤ بالأداء البشري:

لتبيان مدى إسهام كل متغير مستقل على حدى في بناء النموذج الرياضي الذي يمثل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، سيتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي التراكمي (Stepwise Multiple Regression Analysis) والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبار:

الجدول رقم (66): نتائج تحليل الانحدار التدريجي التراكمي للتنبؤ بالأداء البشري من خلال التمكين النفسي والتمكين

الهيكلي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات في معادلة التنبؤ	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	Sig. مستوى دلالة (F)
التمكين النفسي	0,097	23,369	0,000 ^b
التمكين الهيكلي	0,176	46,578	0,000 ^b
قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجة الحرية (218,1) = 3,88			
ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ^b			

المتغير التابع: الأداء البشري

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (66) بأن التمكين الهيكلي كان أول المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار، حيث يفسر ما قيمته (17,6%) من قيمة التباين في المتغير التابع (الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة)، ثم تلاه ثانيا متغير التمكين النفسي الذي يفسر مع متغير التمكين الهيكلي ما مقداره (18,6%) من قيمة التباين في المتغير التابع.

وكنتيجة جوهرية يمكن القول أن كلاً من التمكين النفسي والهيكلية يعتبران متغيرين مهمين في تحديد وتفسير الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة. كما يثبت دخول التمكين الهيكلي أولاً في معادلة التنبؤ، حيث تمّ التوصل إلى أنّ التمكين يحتاج إلى مقومات ومرتكزات بيئية ممثلة في التمكين الهيكلي بدرجة أولى إضافة إلى التمكين النفسي الذي حلّ ثانياً في معادلة التنبؤ.

المطلب الرابع: إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تضمنت الفرضية الرئيسية الرابعة ما يلي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، الأداء البشري) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، المسمى الوظيفي)".

وتتفرع هاته الفرضية إلى ستة فرضيات فرعية، وهي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، الأداء البشري) تعزى لنوع العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، الأداء البشري) تعزى لسنّ العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، الأداء البشري) تعزى للمؤهل العلمي العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، الأداء البشري) تعزى لسنوات خبرة العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه

متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، الأداء البشري) تعزى لطبيعة العمل للعاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، الأداء البشري) تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".

أولاً: أثر عامل النوع على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة:

ومن أجل التأكد من هاته الفرضية سيتم الإعتماد على إختبار (Independent-Samples T-test)، لأن عامل النوع يحتوي على فئتين فقط، هما: (ذكور، إناث). والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم(67): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للنوع

المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التمكين	نكر	202	4,05	0,499	0,011	0,917
	أنثى	18	3,69	0,576		
التمكين الهيكلي	نكر	202	4,11	0,474	0,242	0,623
	أنثى	18	3,73	0,551		
الأداء البشري	نكر	202	4,06	0,681	6,824	0,081
	أنثى	18	3,88	0,393		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (67) يمكن تسجيل الملاحظات الآتية:

- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين النفسي تبعا لعامل النوع، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0,917) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha=0,05)$.
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين الهيكلي تبعا لعامل النوع، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0,623) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha=0,05)$.
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير الأداء البشري تبعا لعامل النوع، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0,081) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha=0,05)$.

و بناءً على ما سبق تُقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، الأداء البشري) تعزى لنوع العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".
وهذه النتيجة تبرز أنّ العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة حسب عيّنة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف النوع. أي أنّ العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة من كلا الجنسين سواء كانوا ذكورا أو إناثا فهم يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه كلّ من التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، و الأداء البشري.

ثانياً: أثر عامل السنّ على آراء العمّال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة:

ومن أجل إختبار هاته الفرضية سيتمّ الإعتماد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لأنّ عامل السنّ يحتوي على أربع فئات، وهي: (أقل من 25 سنة، بين 25 و 35 سنة، بين 36 و 46 سنة، 47 سنة وأكثر). والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم(68): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للسنّ

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التمكين النفسي	أقل من 25 سنة	32	3,90	0,536	(3.216)	8,055	0,000
	من 25 سنة إلى 35 سنة	101	3,89	0,502			
	من 36 إلى 46 سنة	81	4,22	0,447			
	47 سنة وأكثر	6	4,31	0,619			
	المجموع	220	4,02	0,514			
التمكين الهيكلي	أقل من 25 سنة	32	4,13	0,463	(3.216)	1,744	0,159
	من 25 سنة إلى 35 سنة	101	4,03	0,505			
	من 36 إلى 46 سنة	81	4,15	0,454			
	47 سنة وأكثر	6	3,79	0,744			
	المجموع	220	4,08	0,491			
الأداء البشري	أقل من 25 سنة	32	3,91	0,771	(3.216)	0,835	0,476
	من 25 سنة إلى 35 سنة	101	4,05	0,621			
	من 36 إلى 46 سنة	81	4,10	0,667			
	47 سنة وأكثر	6	3,84	0,724			
	المجموع	220	4,04	0,663			

قيمة (F) الجدولة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجة الحرية $(216:3) = 2,64$

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (68) يمكن تسجيل الملاحظات الآتية:

- يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين النفسي تبعا لعامل السن، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (8,055) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (2.64)، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ (0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين الهيكلي تبعا لعامل السن، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1,744) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2.64)، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ (0,159) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير الأداء البشري تبعا لعامل السن، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0,835) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2.64)، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ (0,476) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

وبناءً على ما سبق تُقبل الفرضية الصفرية في جزئيتين، حيث أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لآراء العمّال المستجوبين تجاه التمكين الهيكلي والأداء البشري تعزى للسنّ." كما تُرفض في جزئية معيّنة، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لآراء العمّال المستجوبين تجاه التمكين النفسي تعزى للسنّ."

ومن أجل معرفة وتحليل مصدر هذه الاختلافات يُستخدم اختبار (Scheffe Test Analysis) للمقارنات البعدية بين فئات السنّ لمستوى التمكين النفسي لدى عينة الدراسة. والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم(69): نتائج اختبار Scheffe لفئات السنّ لمستوى التمكين النفسي لدى عينة الدراسة

فئات السنّ				المتوسط الحسابي		فئات السنّ
أقل من 25 سنة	من 25 سنة إلى 35 سنة	من 36 إلى 46 سنة	أكثر من 47 سنة وأكثر			
-----	-----	-0,316*	-----	3,90	أقل من 25 سنة	
-----	-----	-0,328*	-----	3,89	من 25 سنة إلى 35 سنة	
-----	0,328*	-----	0,316*	4,22	من 36 إلى 46 سنة	
-----	-----	-----	-----	4,13	47 سنة وأكثر	
ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)						

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (69) بأن مصدر الفروقات في متوسطات إجابات المستجوبين كان لصالح الفئة (من 36 إلى 46 سنة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرّجح للتمكين النفسي لديهم ما قيمته (4,22)، مرتفعا عن مثيله لدى الفئة (أقل من 25 سنة) بقيمة بلغت (0,316)، ومرتفعا أيضا عن مثيله من الفئة (من 25 سنة إلى 35 سنة) بقيمة بلغت (0,328).

وعليه يمكن القول بأن مستوى التمكين النفسي في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة أعلى لدى الفئة (من 36 إلى 46 سنة)، وتليها في الأخير الفئة (من 25 سنة إلى 35 سنة). وهذه النتيجة منطقية حيث أنّ الفئة (من 36 إلى 46 سنة)، تتمتع بالخبرة و الكفاءة مما ينعكس على تأثيرهم في العمل وشعورهم بأهميته.

ثالثا: أثر عامل المؤهل العلمي على آراء العمّال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة:

ومن أجل اختبار هاته الفرضية سيتمّ الإعتماد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لأنّ عامل المؤهل العلمي يحتوي على أربع فئات، وهي: (ثانوي، شهادة دراسات تطبيقية، ليسانس أو مهندس، ماجستير أو دكتوراه). والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (70): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التمكين النفسي	ثانوي	132	4,02	0,482	(4,215)	0,722	0,578
	شهادة دراسات تطبيقية	37	4,10	0,610			
	ليسانس أو مهندس	46	3,94	0,540			
	ماجستير أو دكتوراه	5	4,28	0,163			
	المجموع	220	4,02	0,514			
التمكين الهيكلي	ثانوي	132	4,09	0,474	(4,215)	0,166	0,956
	شهادة دراسات تطبيقية	37	4,06	0,574			
	ليسانس أو مهندس	46	4,07	0,494			
	ماجستير أو دكتوراه	5	3,91	0,282			
	المجموع	220	4,08	0,491			
الأداء البشري	ثانوي	132	4,01	0,686	(4,215)	0,201	0,938
	شهادة دراسات تطبيقية	37	4,06	0,704			
	ليسانس أو مهندس	46	4,10	0,573			
	ماجستير أو دكتوراه	5	4,15	0,771			
	المجموع	220	4,04	0,663			

قيمة (F) المجدولة عند مستوى دلالة (α = 0.05) ودرجة الحرية (215,4) = 2,41

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (70) يمكن تسجيل الملاحظات الآتية:

- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين النفسي تبعاً لعامل المؤهل العلمي، وذلك استناداً إلى أن قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (0,722) أقل من قيمتها الجدولة وبالبالغة (2,41)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0,578) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين الهيكلي تبعاً لعامل المؤهل العلمي، وذلك استناداً إلى أن قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (0,166) أقل من قيمتها الجدولة وبالبالغة (2,41)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0,956) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير الأداء البشري تبعاً لعامل المؤهل العلمي، وذلك استناداً إلى أن قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (0,201) أقل من قيمتها الجدولة وبالبالغة (2,41)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0,938) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

و بناءً على ما سبق تُقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، الأداء البشري) تعزى للمؤهل للعاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، لا تختلف آرائهم باختلاف المؤهل العلمي. أي أن العاملين من جميع المؤهلات التعليمية يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه كل من التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، والأداء البشري.

رابعاً: أثر عامل سنوات الخبرة على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة:

ومن أجل إختبار هاته الفرضية سيتمّ الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لأنّ عامل سنوات الخبرة يحتوي على خمس فئات، وهي: (أقل من 5 سنوات، بين 5 و 10 سنوات، بين 11 و 15 سنة، بين 16 و 20 سنة، أكثر من 20 سنة). والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (71): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التمكين النفسي	أقل من 5 سنوات	47	3,96	0,519	(4.215)	4,640	0,001
	من 5 إلى 10 سنوات	94	3,92	0,508			
	من 11 إلى 15 سنة	33	4,01	0,564			
	من 16 إلى 20 سنة	23	4,30	0,366			

			0,408	4,29	23	أكثر من 20 سنة				
			0,514	4,02	220	المجموع				
0,612	0,672	(4.215)	0,479	4,17	47	أقل من 5 سنوات	التمكين الهيكل			
			0,493	4,03	94	من 5 إلى 10 سنوات				
			0,506	4,05	33	من 11 إلى 15 سنة				
			0,475	4,12	23	من 16 إلى 20 سنة				
			0,512	4,09	23	أكثر من 20 سنة				
			0,491	4,08	220	المجموع				
						0,620		4,14	47	أقل من 5 سنوات
0,092	2,022	(4.215)	0,690	3,97	94	من 5 إلى 10 سنوات				
			0,616	3,97	33	من 11 إلى 15 سنة				
			0,439	4,35	23	من 16 إلى 20 سنة				
			0,812	3,96	23	أكثر من 20 سنة				
			0,663	4,04	220	المجموع				
			قيمة (F) الجدولة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجة الحرية (215,4) = 2,41							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (71) يمكن تسجيل الملاحظات الآتية:

- يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين النفسي تبعا لعامل سنوات الخبرة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (4,640) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (2,41)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0,001) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين الهيكل تبعا لعامل سنوات الخبرة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0,672) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2,41)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0,612) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير الأداء البشري تبعا لعامل سنوات الخبرة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (2,022) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2,41)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0,092) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

وبناءً على ما سبق تُقبل الفرضية الصفرية في جزئيتين، حيث أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لآراء العمّال المستجوبين تجاه التمكين الهيكل والأداء البشري تعزى لسنوات الخبرة."

كما تُرفض في جزئية معيّنة، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لآراء العمّال المستجوبين تجاه التمكين النفسي تعزى لسنوات الخبرة."

ومن أجل معرفة وتحليل مصدر هذه الاختلافات يُستخدم اختبار (Scheffe Test Analysis) للمقارنات البعدية بين فئات سنوات الخبرة لمستوى التمكين النفسي لدى عينة الدراسة. والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم(72): نتائج اختبار Scheffe لسنوات الخبرة لمستوى التمكين النفسي لدى عينة الدراسة

سنوات الخبرة					المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة
أكثر من 20 سنة	من 16 إلى 20 سنة	من 11 إلى 15 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات		
-----	-----	-----	-----	-----	3,96	أقل من 5 سنوات
-0,371*	-0,377*	-----	-----	-----	3,92	من 5 إلى 10 سنوات
-----	-----	-----	-----	-----	4,01	من 11 إلى 15 سنة
-----	-----	-----	0,377*	-----	4,30	من 16 إلى 20 سنة
-----	-----	-----	0,371*	-----	4,29	أكثر من 20 سنة
ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05)						

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (72) بأن مصدر الفروقات في متوسطات إجابات المستجوبين كان لصالح فئة سنوات الخبرة (من 16 إلى 20 سنة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح للتمكين النفسي لديهم ما قيمته (4,30)، مرتفعا عن مثيله لدى فئة سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة) بقيمة بلغت (0,371*)، ومرتفعا أيضا عن مثيله من فئة سنوات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) بقيمة بلغت (0,377*).

وعليه يمكن القول بأن مستوى التمكين النفسي في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة أعلى لدى فئة سنوات الخبرة (من 16 إلى 20 سنة)، وتليها في الأخير فئة سنوات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات). وهذه النتيجة منطقية حيث أن فئة سنوات الخبرة (من 16 إلى 20 سنة)، تتمتع بخبرة طويلة وكفاءة عالية مما ينعكس على تأثيرهم في العمل وشعورهم بأهميته.

خامسا: أثر عامل طبيعة العمل على آراء العمّال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة:

ومن أجل إختبار هاته الفرضية سيتمّ الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لأن عامل طبيعة العمل يحتوي على ثلاث فئات، وهي: (إدارية، عملية، إدارية وعملية). والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (73): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا لطبيعة العمل

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التمكين النفسي	إدارية	34	3,99	0,589	(217,2)	0,546	0,580
	عملي	161	4,01	0,509			
	إداري و عملي معا	25	4,12	0,439			
	المجموع	220	4,02	0,514			
التمكين الهيكلي	إدارية	34	3,99	0,578	(217,2)	0,671	0,512
	عملي	161	4,10	0,488			
	إداري و عملي معا	25	4,06	0,366			
	المجموع	220	4,08	0,491			
الأداء البشري	إدارية	34	3,90	0,663	(217,2)	1,969	0,142
	عملي	161	4,04	0,678			
	إداري و عملي معا	25	4,25	0,518			
	المجموع	220	4,04	0,663			
قيمة (F) المجدولة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجة الحرية $(217,2) = 3,03$							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (73) يمكن تسجيل الملاحظات الآتية:

- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين النفسي تبعا لعامل طبيعة العمل، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0,546) أقل من قيمتها المجدولة والبالغة (3,03)، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ (0,580) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$.
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين الهيكلي تبعا لعامل طبيعة العمل، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0,671) أقل من قيمتها المجدولة والبالغة (3,03)، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ (0,512) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$.
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير الأداء البشري تبعا لعامل طبيعة العمل، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1,969) أقل من قيمتها المجدولة والبالغة (3,03)، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية يبلغ (0,142) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$.

و بناءً على ما سبق تُقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لآراء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، الأداء البشري) تعزى لطبيعة عمل العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة".

وهذه النتيجة تبرز أنّ العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، لا تختلف آرائهم باختلاف طبيعة العمل. أي أنّ العاملين سواء كانوا يمارسون أعمالاً إدارية أو عملية أو حتى مختلطة فإنهم يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه كل من التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، والأداء البشري.

سادساً: أثر عامل المسمى الوظيفي على آراء العمّال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة:

ومن أجل اختبار هاته الفرضية سيتمّ الإعتماد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لأنّ عامل المسمى الوظيفي يحتوي على عشر فئات، وهي: (عون، عريف، رقيب، مساعد، ملازم، ملازم أول، نقيب، رائد، مقدّم، عقيد).

والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (74): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للمسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التمكين النفسي	عون	92	3,85	0,476	(212,7)	5,435	0,000
	عريف	54	3,98	0,460			
	رقيب	38	4,21	0,537			
	مساعد	5	4,02	0,509			
	ملازم	14	4,23	0,512			
	أول ملازم	9	4,35	0,392			
	نقيب	6	4,53	0,410			
	رائد	2	4,92	0,059			
	المجموع	220	4,02	0,514			
التمكين الهيكلي	عون	92	4,03	0,506	(212,7)	2,094	0,060
	عريف	54	4,03	0,391			
	رقيب	38	4,14	0,500			
	مساعد	5	3,65	0,608			
	ملازم	14	4,10	0,439			
	أول ملازم	9	4,52	0,494			
	نقيب	6	4,22	0,521			
	رائد	2	4,93	0,027			
	المجموع	220	4,08	0,491			
الأداء البشري	عون	92	4,07	0,627	(212,7)	1,996	0,057
	عريف	54	3,98	0,676			
	رقيب	38	4,08	0,718			
	مساعد	5	3,27	0,312			
	ملازم	14	4,04	0,651			
	أول ملازم	9	4,37	0,542			
	نقيب	6	3,88	0,783			

			0,000	4,90	2	راند
			0,663	4,04	220	المجموع
قيمة (F) الجدولة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجة الحرية (212,7) = 2,71						

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (74) يمكن تسجيل الملاحظات الآتية:

- يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين النفسي تبعا لعامل المسمى الوظيفي، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (5,435) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (2,71)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين الهيكلي تبعا لعامل المسمى الوظيفي، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (2,094) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2,71)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0,060) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير الأداء البشري تبعا لعامل المسمى الوظيفي، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1,996) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2,71)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0,057) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

وبناءً على ما سبق تُقبل الفرضية الصفرية في جزئيتين، حيث أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لآراء العمّال المستجوبين تجاه التمكين الهيكلي والأداء البشري تعزى للمسمى الوظيفي."

كما تُرفض في جزئية معينة، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لآراء العمّال المستجوبين تجاه التمكين النفسي تعزى للمسمى الوظيفي."

ومن أجل معرفة وتحليل مصدر هذه الاختلافات يُستخدم اختبار (Scheffe Test Analysis) للمقارنات

البعدية بين فئات المسمى الوظيفي لمستوى التمكين النفسي لدى عينة الدراسة.

والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (75): نتائج اختبار Scheffe لفئات المسمى الوظيفي لمستوى التمكين النفسي لدى عينة الدراسة

المسمى الوظيفي										المتوسط الحسابي	عون	التمكين
عقيد	مقدم	راند	نقيب	ملازم أول	ملازم	مساعد	رقيب	عريف	عون			
----	----	----	----	----	----	----	-0,357*	----	----	3,85	عون	المسمى الوظيفي
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	3,98	عريف	
----	----	----	----	----	----	----	----	----	0,357*	4,21	رقيب	
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	4,02	مساعد	
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	4,23	ملازم	
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	4,35	ملازم أول	
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	4,53	نقيب	
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	4,92	راند	
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	3,85	مقدم	
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	3,98	عقيد	
* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α=0.05)												

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (75) بأن مصدر الفروقات في متوسطات إجابات المستجوبين كان لصالح فئة المسمى الوظيفي رقيب، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح للتمكين النفسي لديهم ما قيمته (4,21)، مرتفعا عن مثيله لدى فئة المسمى الوظيفي عون بقيمة بلغت (0,357*). وعليه يمكن القول بأن مستوى التمكين النفسي في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة أعلى لدى فئة المسمى الوظيفي رقيب، وتليها في الأخير فئة المسمى الوظيفي عون. وهذه النتيجة منطقية حيث أن فئة المسمى الوظيفي رقيب تتمتع برتبة اشرافية على مستوى فرق العمل ما يعكس إحساسهم بالتمكين النفسي.

خلاصة الفصل:

تمّ التوصل في هذا الفصل إلى أنّ هناك مستوى مرتفع من التمكين النفسي لدى العاملين في المؤسسة، وهذا ما يعكسه ارتفاع مستوى أغلب أبعاده متمثلة في الشعور بالمعنى، والكفاءة والمقدرة، والتأثير في العمل والحرية على الترتيب. أمّا بالنسبة للتمكين الهيكلي فقد تمّ التوصل بأنّه يتحقق داخل المؤسسة بمستوى مرتفع أيضاً، وهذا ما يعكسه ظهور كل أبعاده بمستويات مرتفعة متمثلة في فرق العمل، والتدريب والتعليم، والمعلومات والاتصال، والتفويض، والمشاركة، والتحفيز والتشجيع. وبناءً عليه يمكن القول أن متطلبات التمكين الهيكلي والتمكين النفسي متوفرة في المؤسسة وعليها الاستمرار في تعزيز مستوى بعض الأبعاد كالتحفيز والتشجيع والتفويض والمشاركة بغرض الاستمرار. كما أنّه تجدر الإشارة إلى أنّ مستوى التمكين النفسي والهيكلية جاءا بمتوسّطات حسابية مقاربة حيث أنّ المتوسط الحسابي للتمكين النفسي (4,02) والمتوسط الحسابي للتمكين الهيكلي (4,08).

كما توصلت الدراسة أنّ هناك مستوى مرتفع للأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وهذا ما يدلّ عليه المستوى المرتفع للمتوسط الحسابي الذي بلغ (4,04)، وعليه يمكن القول بأنّ المؤسسة من خلال توفير متطلبات التمكين الهيكلي والنفسي يمكنها إستغلال مستوياتها المرتفعة في تحسين و تطوير أداء العاملين بها بشكل مستمر.

وبعد إختبار الفرضيات تمّ التوصل إلى أنّ هناك أثراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0,05 \geq \alpha$) بين أبعاد كل من التمكين النفسي والتمكين الهيكلي بصفة مستقلة على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، كما تمّ التوصل إلى أنّ التمكين بصفة عامة بشقيه النفسي والهيكلية في نفس الوقت يفسّر ما مقداره (18,6%) من قيمة التباين في الأداء البشري للعاملين في المؤسسة. أمّا بالنسبة لآراء العاملين على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية فقد جاءت متجانسة بالنسبة لمتغيرات الدراسة، باستثناء رؤيتهم لمستوى التمكين النفسي من منظور السن، وسنوات الخبرة، وأيضاً المسمى الوظيفي (الرتبة) والتي جاءت متباينة لصالح الفئة العمرية (من 36 إلى 46 سنة) على حساب الفئة العمرية (من 25 إلى 35 سنة) والأفراد الذين سنوات خبرتهم (بين 16 و 20 سنة) على حساب الأفراد الذين خبرتهم (من 5 إلى 10 سنوات) والأفراد ذوو الرتبة رقيب على حساب الأعوان.

خاتمة

تمكين العاملين هو إستراتيجية إدارية تتميز عن باقي المفاهيم المقاربية والمتداخلة معه بكونه أكثر عمقا وشمولا، بحيث لا يمكن استعماله كمرادف لأي مفهوم إداري كان، بل يجب الاقتناع به لأنه يمثل مدخلا معاصرا مختلفا يحدّد الطريقة الفعّالة التي يجب اعتمادها لضمان تأهيل وتفعيل الموارد البشرية. ولذا ليس من المبالغة إذا تمّ التأكيد على أن العمل بفلسفة التمكين صار اليوم أمرا حتميا، فمسببات ودواعي اعتماده صارت من البديهيات، والمنظمات التي اعتمدته ما فتئت تحقق المزيد والمفيد، فمع التمكين تضمن المنظمة ولاء عمّالها وثقتهم والأهم اندفاعهم وانغماسهم، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم بما ينعكس إيجابا على المنظمة وأهدافها.

إنّ فعالية برامج التمكين تفرض النظر إليه من منظور متكامل، فالواقع العملي أثبت بأنه عبارة عن إحساس داخلي مرتبط بشخصية العامل ومدى رغبته في التقدّم والعتاء، وهذا ما يسمى بالتمكين النفسي. كما أنه يحتاج إلى عوامل بيئية ومناخ تنظيمي داعم يرتكز أساسا على القيم والثقافة المؤيِّدة، والقيادة المناسبة، والتحفيز الكافي والمتواصل... الخ، وهذا ما يسمى بالتمكين الهيكلي. وعليه فالنجاح في تطبيق التمكين يستلزم أساسا السعي نحو توفير متطلبات التمكين الهيكلي من أجل تعزيز التمكين النفسي.

والواقع العملي والاتجاه المتزايد والمتسارع نحو تبني التمكين أوجدَ مداخلًا ونماذجًا عدّة يمكن الاعتماد عليها والاسترشاد بها في بناء خطة التمكين، لكن مهما كانت فعاليتها لا يمكن اعتبارها دليلا توجيهيا كاملا، لأنّ النّجاح في تطبيق التمكين يتطلب الانطلاق من خصوصية بيئة العمل والمناخ الداخلي. كما يجب على المنظمات الراغبة في الوصول إلى إحلال التمكين الحذر من معوقاته على كثرتها، وهنا لا بدّ من التأكيد على العزم والإصرار، فرحلة التمكين طويلة لكنها ضرورية لضمان انغماس العاملين وتفاعلهم وتفجير طاقاتهم.

و التّميّز في الأداء بما يشكّله من تحدّ وما يرتبط به من فرص وآفاق يعتبر بلا شك الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات المعاصرة، وبيئة الأعمال اليوم تثبت أن النمو والازدهار كان دوما مصاحبا للمنظمات الرائدة في استغلال قدرات مواردها البشرية وأيضا الاستثمار في رأس مالها البشري.

والملاحظ أنّ الكثيرين اليوم يتحدّثون عن المنظّمات الرائدة ونواتجها الإبداعية، لكن القليلون فقط من يتحدّثون عن الطريق الموصِل لذلك ويحلّلون السلوك الذي ساهم في ظهور تلك النتائج، والمقصود هنا أداء مواردها البشرية باعتبارها الحلقة الخفية والأساسية في استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحدّيات التي تفرضها الظروف البيئية باعتبارها المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة.

وعليه يمكن القول أن الهدف الأساسي الذي يجب أن تسعى إليه المنظمات التي تتشُد الكفاءة والتّميّز هو العمل على تطوير أداء العاملين بها، وذلك من خلال التركيز الجاد والدائم على إدارة الأداء وتعزيز العوامل المؤثّرة فيه وفهم متطلّبات تحسينه، فالمطلوب من المنظمات هنا هو حتّ الأفراد وتشجيعهم على استخراج قدراتهم الكامنة.

وانطلاقاً ممّا سبق يُستنتج وجود علاقة ارتباطيه قوية بين تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري والأداء البشري كهدف أساسي للعمل المعاصر، إذ يمكن القول ببساطة أنه من نتائج تبني وإحلال التمكين هو تعزيز وتنمية أداء للعاملين.

نتائج الدراسة:

من خلال هاته الدراسة تمّ التوصل إلى جملة من النتائج يمكن تفريعها إلى قسمين، هما:
أولاً- أهم نتائج القسم النظري: وهي نتائج مستندة لما عُرض في الجانب النظري من مفاهيم فكرية وفلسفية ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

1. حظي مفهوم التمكين في الأدبيات الإدارية بالاهتمام البحثي الأكاديمي، كما حظي أيضاً بالتطبيق والممارسة العملية له على مستوى المنظمات التابعة للقطاعين العام والخاص، وقد بيّنت المراجعة النظرية وجود عدّة تعاريف مختلفة ومتنوّعة اتّسمت بالتداخل والتكامل مع بعضها البعض حيث أفرز هذا التنوّع وجود ثلاث مداخل وتوجّهات لتناول موضوع التمكين.

2. إعتمدت الدراسة على الأسلوب المتعدّد لفهم مصطلح التمكين من خلال المفهوم النفسي والهيكل والقيادي.
3. من خلال عرض الجذور التاريخية لمفهوم التمكين تبين أنّ المفهوم لم يبرز بشكل مفاجئ بل ظهر نتيجة لتطوّرات متراكمة من خلال سيرورة الفكر الإداري.

4. يتداخل التمكين مع العديد من المفاهيم المقاربة التي تبدو للوهلة الأولى أنها مرادفة له، لكن يجب التأكيد هنا على أنّ التمكين يتميز عنها ولا يجوز المقارنة والجمع بينه وبينها، فمبادئ إدارية مثل التفويض والمشاركة والإثراء والاندماج... الخ تعتبر من بين تقنياته ومتطلّباته، كما أنه يعمل بالتوازي مع العديد من استراتيجيات التغيير المعاصرة انطلاقاً من مبدأ التوافق والتأثير المتبادل بينها مثل الإدارة بالمكشوف، وإعادة هندسة العمليات، والإدارة بالجودة الشاملة.

5. إن متطلبات التكيف مع بيئة الأعمال المعاصرة تفرض على المؤسسة تبني مدخل التمكين، حيث تظهر أهميته انطلاقاً من أنّ محور اهتمامه هو الموارد البشرية وكيفية تفعيلها وتأهيلها، كما أن نتائجه كبيرة على مستوى المنظمة والعاملين والعملاء على حد سواء. فبالنسبة للمنظمة يساهم التمكين في زيادة مستويات الجودة والقرب أكثر من العاملين والعملاء، كما أن لديه أثراً مباشراً وكبيراً على الإنتاجية والربحية، أما بالنسبة للعاملين فالتمكين يؤدي إلى زيادة التزامهم وتعلّمهم، كما يضمن لهم النمو والتطور في أداؤهم، و أيضاً يوفر لهم فرصاً مناسبة لتفجير طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية، أما بالنسبة للعملاء فهو يضمن التواصل الفعال معهم بما يؤدي إلى تحقيق رضاهم وإشباع حاجياتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية.

6. إن التطبيق الفعال للتمكين كإستراتيجية للتطوير يفرض على المنظمة تبني المدخل العملي الذي يقوم على المزج بين المدخلين النفسي والهيكل. فالتمكين إحساس داخلي ينبع من ذاتية العامل ورغبته في النمو والتقدّم، وهذا ما يسمى بالتمكين النفسي، كما أن البيئة والمناخ التنظيمي تشجع على ظهور هذا الإحساس ونموه، فالهيكل التنظيمي، والنظم، والثقافة، والقيادة، والتحفيز... الخ، كلها عوامل تساهم في بناء منظومة التمكين، حيث

يُعبّر عنها بمتطلبات التمكين الهيكلي. لذا يمكننا القول باختصار بأن التمكين عبارة عن شعور داخلي (التمكين النفسي) يحتاج إلى متطلبات بيئية تساهم في تعزيزه وتحقيقه (التمكين الهيكلي).

7. إن التطبيق الفعّال للتمكين يتطلّب الأخذ بعين الاعتبار الانتقال التدريجي عبر مختلف مستوياته، حيث لا يمكن توقّع الوصول إليه بين عشية وضحاها، وهذا ما يفرض على المنظمة التركيز على مراحل وخطوات مدروسة تشكّل خطة التمكين الخاصة بها، والتي تنطلق أساساً من واقعها وخصوصية بيئة الأعمال التي تعمل فيها، بالإضافة إلى مدى قدرة وجاهزية مواردها البشرية. وفي هذا الصدد تؤكد الدراسات والبحوث على العديد من النماذج التي يمكن الاستدلال والافتداء بها، لكن مع الأخذ بعين الاعتبار أن ما يصلح في بيئة ومؤسسة ما قد لا يكون صالحاً في بيئة ومؤسسة أخرى.

8. من المؤكّد أن اعتماد التمكين كإستراتيجية للتطوير الإداري يتطلّب مخصصات وميزانيات معتبرة لتحقيق متطلباته وتوفير مستلزماته، كما قد ينجّر عنه أعباء نفسية إضافية بالنسبة للمدير والعامل، فالتمكين يتطلب من المدير التخلّي عن بعض سلطاته وصلاحياته، كما يُجبره على إعادة النظر في طريقته الإشرافية وفلسفته الإدارية، وهذا الأمر ليس بالسهل والهين، أما بالنسبة للعاملين فالتحوّلات المرافقة للتمكين بما يحمله من آفاق يحتاج منهم إلى تحضير نفسي متخصص، وتأهّب عالٍ من أجل النجاح وإثبات الذات.

9. في ظل السعي نحو إحلال إستراتيجية التمكين لأبدّ من الاستعداد للكثير من العوامل التي قد تساهم في إعاقته، وذلك اعتباراً من تلازم مقاومة التغيير لأي مدخل تطويري مهما كان، وهذه المعوقات قد يكون مصدرها المدير أو حتى العامل نفسه إذا كانا غير مقتنعين بأهمية التمكين وجدواه، كما قد يكون مصدرها الإجراءات والأساليب الإدارية القائمة إذا تمّ المحافظة عليها. وفي هذا الصدد يجب التأكيد على أن العديد من المنظمات في بيئة الأعمال الغربية استطاعت تجاوز هذه المعوقات بحيث أصبح التمكين واقعا معاشاً فيها.

10. لا يمكن تحليل الأداء البشري دون المرور بالتعرّف على مكوناته ومحدّداته، وأبعاده ومستوياته لكي تتسوّى إدارته وتحسينه، فمن أجل تنمية وتحسين الأداء البشري لأبدّ من تبني تقنيات وأساليب داعمة، كما يجب التركيز على معرفة معوقاته وتبني نظام خاص للتخلص منها، أو على الأقل الحد من تأثيراتها وانعكاساتها السلبية على مستويات الأداء.

11. أكّدت العديد من الدراسات العربية والغربية على أنّ تطوير وتحسين الأداء البشري في المنظمة لا يمكن أن يكون إلا في ظل مناخ تنظيمي خاص يأخذ بعين الاعتبار المتطلبات والتحديات، وهنا يمكن التكلّم على المناخ التنظيمي التمكيني باعتباره يهيئ الظروف والعوامل الحاضنة للأداء البشري المتميّز. وهذا ما يثبت طبيعة العلاقة التأثيرية للتمكين على تنمية الأداء البشري في المنظمات.

ثانياً- أهم نتائج القسم التطبيقي: وهي الحصيلة المستندة إلى نتائج الدراسة الميدانية وما أسفرت عنه من نتائج وتحليلات إحصائية.

1. تعتبر مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة المؤسسة التي وقع الاختيار عليها لإجراء الدراسة الميدانية فيها نظراً لعدة أسباب أهمّها نوعية وحساسية الخدمات التي تقدّمها وأهميتها الكبيرة بالنسبة للمجتمع، حيث يشترط

فيها السرعة في الحضور والتوفر، الأمر الذي يشكل تحديًا كبيرًا على مواردها البشرية، بما يفرض ضرورة تأهيلهم وتمكينهم، وبالأخص في ولاية باتنة بسبب كثافتها السكانية العالية وانتشارها الجغرافي الكبير وكذا تنوع طبيعة الأخطار المحيطة بها.

2. انطلاقًا من تحليل الدراسات السابقة تمّ بناء مخطط خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمثّل المتغير المستقل في التمكين بشقيه النفسي والهيكلية، فبالنسبة للتمكين النفسي تمّ التوصل إلى أنه يُمكن أن يقاس انطلاقًا من أربعة أبعاد أساسية وهي: (الشعور بالمعنى، الحزبية، الكفاءة والمقدرة، والتأثير في العمل)، أما بالنسبة للتمكين الهيكلي فتمّ التوصل إلى أنه يمكن أن يُقاس بستة أبعاد أساسية، وهي: (التفويض، والمشاركة، وفرق العمل، والمعلومات والاتصال، والتحفيز والتشجيع، والتدريب والتعليم). أما المتغير التابع فكان الأداء البشري.

3. بلغت عينة الدراسة ثلث المجتمع الكلي، حيث وُزعت (300) استمارة إستبيان عشوائيًا على عيّنة طبقية من مختلف العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، واسترجع منها (226) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (75,33%)، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستمارات اتضح أنّ الصالح منها للتحليل هو (220) استمارة بنسبة بلغت (97,35%)، وهي نسبة عالية جدا تعكس التفاعل الايجابي الكبير للعاملين مع البحث.

4. كانت جميع فقرات الإستبانة على علاقة طردية كبيرة مع المحاور التي تنتمي إليها، وهذا ما يعكس المصدقية العالية لأداة الدراسة وصلاحيتها الكبيرة للتطبيق الميداني، وهذا ما دعمه معامل كرونباخ ألفا Alpha Cronbach's والذي بلغ (0,948)، وهي قيمة ممتازة وتدل على ثبات عال جدا تتمتع به للدراسة ككل، حيث يعني أنّ نسبة التأكد من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس مجتمع البحث بلغت 94,8%.

5. كتحليل لأهم الخصائص الشخصية لعينة الدراسة يمكن القول بأنّ الغالب عليها هم الذكور بما نسبته (91,8%) أما بالنسبة للسّن فقد كانت نسبة (45,9%) من العاملين في عينة الدراسة يتراوح سنّهم (من 25 سنة إلى 35 سنة)، كما أن أكثر من (97%) منهم لا يتجاوز سنهم (46 سنة). أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد شكّل أصحاب المستوى الثانوي نسبة (60%) من عينة الدراسة، في حين أنّ حاملي الشهادات الجامعية بمختلف مستوياتها يشكلون ما نسبته (40%) و هذا ما يفسّر بأنّ العمل في مديرية الحماية المدنية لولاية باتنة ذو خصوصية، حيث يتطلب تخصصات متنوعة ومهارات متعددة.

6. كتحليل لأهم الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة يمكن القول بأنّ المسمّى الوظيفي (الرتبة) الغالب على أفراد عيّنة الدراسة هو رتبة عون حيث بلغت (41,8%)، يليهم العاملين برتبة عريف حيث بلغت نسبتهم (24,5%)، يليهم العاملين برتبة رقيب بلغت نسبتهم (17,3%)، يليهم العاملين برتبة ملازم حيث بلغت نسبتهم (6,4%)، يليهم العاملين برتبة ملازم أول حيث بلغت نسبتهم (4,1%)، ثمّ العاملين برتبة نقيب حيث بلغت نسبتهم (2,7%)، ثمّ العاملين برتبة مساعد بنسبة (2,3%)، يليهم العاملين برتبة رائد حيث بلغت نسبتهم (0,9%)، في حين يغيب العاملون برتبة مقدّم وعقيد عن عيّنة الدراسة وهذا ما يوضّح طبقية العيّنة. أما بالنسبة للخبرة فقد جاء حوالي (42,7%) من العيّنة من ذوي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات)، أما بالنسبة لطبيعة العمل

فقد جاءت الأعمال العملية في المرتبة الأولى بنسبة بلغت (73,2%)، تليها الأعمال الإدارية بنسبة بلغت (15,5%)، ثم الأعمال المختلطة (إدارية وعملية معا) بنسبة بلغت (11,4%).

7. كان مستوى التمكين النفسي لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (4,02)، أما من منظور الأبعاد المشكلة له فقد كانت كلها مرتفعة وجاءت بالترتيب حسب متوسطاتها المرجحة كما يلي: بُعد الشعور بالمعنى في المرتبة الأولى (4,31)، يليه بُعد الكفاءة والمقدرة في المرتبة الثانية (4,26)، ثم بُعد التأثير في العمل في المرتبة الثالثة (3,85)، وأخيرا بُعد الحرية في المرتبة الرابعة (3,68).

8. بصفة عامة كان مستوى التمكين الهيكلي لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (4,08)، أما من منظور الأبعاد المشكلة له فقد جاءت جميعا بمستويات مرتفعة، وجاءت بالترتيب حسب متوسطاتها المرجحة كما يلي: بُعد فرق العمل في المرتبة الأولى (4,45)، يليه بُعد التدريب والتعليم في المرتبة الثانية (4,23)، ثم بُعد المعلومات والاتصال في المرتبة الثالثة (4,14)، يليه بُعد التفويض في المرتبة الرابعة (3,97)، ثم بُعد المشاركة في المرتبة الخامسة (3,96)، وفي المرتبة السادسة بُعد التحفيز والتشجيع (3,74).

9. بصفة عامة كان مستوى الأداء البشري للعاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (4,04).

10. بصفة عامة يمكن القول أنّ جميع أبعاد التمكين النفسي (الشعور بالمعنى، الحرية، الكفاءة والمقدرة، التأثير في العمل) جاءت ذات علاقة ارتباطية طردية مع الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، حيث بلغت معاملات ارتباطها على التوالي: (0,119، 0,106، 0,299، 0,184)، كما أنّه تمّ التوصل إلى أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لجميع أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

11. بصفة عامة يمكن القول أنّ جميع أبعاد التمكين الهيكلي (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) جاءت ذات علاقة ارتباطية طردية مع الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، حيث بلغت معاملات ارتباطها على التوالي: (0,285، 0,289، 0,381، 0,252، 0,141، 0,397)، كما تمّ التوصل إلى أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لجميع أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

12. وكننتيجة جوهرية يمكن القول أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتمكين بشقيّهِ النفسي والهيكلية في نفس الوقت على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وبصفة أكثر تحديدا تمّ التوصل إلى أنّ التمكين النفسي والتمكين الهيكلي مع بعض يفسران (18,6%) من قيمة التباين في الأداء البشري للعاملين في المؤسسة، وهذه القيمة مقبولة إلى حد ما، خصوصا إذا ما أخذ

بعين الاعتبار أن الأداء البشري مفهوم معقد تتداخل في تحديده العديد من العوامل الأخرى التي لم يأخذها مخطط الدراسة بعين الاعتبار.

13. وأخيرا تمّ التوصل إلى أنّ آراء وتصورات العاملين في عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، الأداء البشري) كانت متجانسة وغير متباينة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، باستثناء رؤيتهم للتمكين النفسي من منظور السنّ وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي (الرتبة).
أهم الاقتراحات والتوصيات:

رغم المستويات المرتفعة لمستويات متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، الأداء البشري)، إلا أنه لا بُدّ من الحفاظ عليها وتعزيزها، وبناءً على ما تمّ التوصل إليه من نتائج نظرية وتطبيقية تقترح الباحثة ما يلي:

1. ضرورة اهتمام الباحثين والممارسين بتحليل موضوع التمكين من منظور إسلامي لما فيه من عمق في التحليل وخصوصية في الطرح وبالأخص لنا نحن كمسلمين، حيث سجّل نقص فادح وشح كبيرا في الدراسات التي حاولت تناول هذا الموضوع.

2. من الضروري أن تسعى مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة إلى منح العاملين حرية و إستقلالية أكبر في أداء الأعمال بالطريقة التي يحبّون ويرغبون، والعمل على محاسبتهم على أساس النتائج لا على أساس الأفعال. كما يجب التأكيد هنا على تعزيز مستوى التمكين النفسي لديهم.

3. من الضروري أن تسعى مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة إلى تحسيس العاملين أيّاً كانت رتبهم بأهميتهم فالتحفيز الكاف والمتواصل يُعدّ ضروريا، كما ويجب التأكيد على أهمية مشاركة أفكارهم وخبراتهم.

4. من الضروري أن تسعى مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة إلى تعزيز وتدعيم التمكين الهيكلي من خلال التركيز على تحقيق متطلباته ودعائمه، وذلك من أجل توفير مناخ تنظيمي يساعد على استغلال واستثمار المستوى المرتفع للتمكين النفسي الذي يتميز به العاملون داخلها.

5. من الضروري أن تسعى مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة إلى بناء نظام فعال للتفويض، وذلك من أجل تعزيز مستوى التمكين الهيكلي داخلها. وهنا تُنصح بالثقة أكثر في عمّالها ومنحهم مزيدا من السلطة لضمان تفعيلهم في أداء المهام المنوطة بهم.

6. من الضروري أن تسعى مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة إلى تعزيز المشاركة والعمل به كشعار وفلسفة داخلها، وبالأخص في عمليات صنع واتخاذ القرار، وهنا يجب التأكيد على تعزيز روح التعاون والتآزر بين الرؤساء والعاملين بصفة خاصة، والعاملين فيما بينهم بصفة عامة.

7. من الضروري أن تسعى مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة إلى إعادة النظر في طريقة توزيع الحوافز المادية والمنح على عمالها، وذلك من خلال العمل بنظام الأجر والمكافآت على أساس النتائج لا على أسس أخرى. كما يُنصح المشرفين داخلها إلى العمل بجد على تشجيع وتحفيز الناجحين والمبادرين أكثر، لأنّ التحفيز المادي والمعنوي الكاف والمتواصل يُعدّ امرا ضروريا.

8. يتفق أغلب العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة على عدم عدالة نظام الترقيات والتطور الوظيفي داخلها، وهذا ما يشكل خطراً كبيراً على مستقبل الأداء والعطاء فيها، وعليه فالمطلوب منها هو تحري الموضوعية في إدارة المسار الوظيفي، بشكل يضمن إتاحة الفرص للجميع من أجل التقدم والتطور انطلاقاً من أسس ومعايير واضحة ومحددة.

آفاق الدراسة:

من خلال ما تمّ عرضه تمّت معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، والحقيقة التي تمّ الوصول إليها أنه موضوع جدّ متشعب ويحتاج إلى تفصيل كبير، لذا فإنّ هذه الدراسة يمكن اعتمادها كقاعدة لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بها يمكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في ميدان التمكين من جهة، الأداء البشري من جهة أخرى.

وفي ما يلي بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن تُلفت أنظار الباحثين لمعالجتها:

- لتمكين العاملين من منظور إسلامي: مقارنة نظرية تحليلية؛
- مساهمة التمكين الهيكلي في تعزيز التمكين النفسي وأثره على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية؛
- مساهمة إستراتيجية التمكين في تحقيق الإدارة الفعالة لوقت تقديم الخدمة دراسة ميدانية؛
- العلاقة بين تمكين فرق العمل وإدارة الأزمات: دراسة حالة؛
- إستراتيجية التمكين في إدارة المستشفيات: دراسة ميدانية؛
- دور التمكين الهيكلي في تعزيز الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية؛

الملاحق

الملحق رقم (01): طلب تحكيم استبيان

السيد الدكتور :.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : طلب تحكيم استبيان

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة المنظمات من جامعة محمد خيضر بسكرة. بهدف الكشف عن أثر التمكين في الأداء البشري -دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية ولاية باتنة- ومن أجل تحقيق هذا الغرض أعدت الباحثة استبيان يتكون من ثلاث محاور:

المحور الأول يقيس العوامل الشخصية و الوظيفية

المحور الثاني يقيس مستوى التمكين بشقيه النفسي و الهيكلي السائد في مصالح الحماية المدنية بولاية باتنة من وجهة نظر العاملين فيها؛

المحور الثالث يقيس معرفة مستوى الأداء البشري السائد في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة من وجهة نظر العاملين فيها؛

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة علمية هامة وخبرة في هذا المجال، نرجو التكرم بتحكيم هذا الاستبيان، وإبداء رأيكم السديد من حيث:

1. مدى انتماء كل فقرة من فقرات الاستبيان للمجالات المذكورة.

2. وضوح الفقرات وقوة صياغتها.

3. أي فقرات ترغبون في حذفها أو إضافتها.

4. إبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم العامة على الاستبيان.

في الأخير، تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة: فوزية برسولي

bersouli_fouzia2007@yahoo.fr

Tel:00213 698 84 48 85

الملحق رقم(02): الاستبيان المرسل للتحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر-بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث

موضوع البحث:

أثر التمكين في الأداء البشري -دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية ولاية باتنة-

السادة والسيدات أعوان الحماية المدنية:

الإستبانة التي بين أيديكم تهدف إلى محاولة التعرف على أثر التمكين في الأداء البشري ، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة المنظمات من جامعة محمد خيضر بسكرة. الرجاء القيام بقراءة فقرات الاستبيان بعناية ودقة، واختيار الإجابة التي تعكس رأيكم الحقيقي، علما أن المعلومات و المعطيات المقدمة من قبلكم سوف تحض بالسرية التامة و يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

أخيرا .. تقبلوا خالص تحياتي وتقديري وأشكركم سلفا على تعاونكم المثمر
وبالله التوفيق.

الأستاذة المشرفة:

إعداد الباحثة:

مفيدة يحياوي

فوزية برسولي

يقصد بالتمكين: الأسلوب الإداري الذي يقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات، والاندماج الفعلي في إدارة مؤسساتهم وحل المشكلات المتعلقة بها وتحمل المسؤولية والرقابة الذاتية على أعمالهم.

المحور الأول: بيانات عامة

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تنطبق عليك

- النوع:

 ذكر أنثى

- السن:

 من 36 إلى 46 سنة أقل من 25 سنة 47 سنة و أكثر من 25 إلى 35 سنة

- المؤهل العلمي:

 ليسانس أو مهندس ثانوي ماجستير أو دكتوراه شهادة دراسات تطبيقية

- سنوات الخبرة:

 أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

- طبيعة العمل:

 إدارية تقني إداري وتقني معا

- المسمى الوظيفي (الرتبة):

 ملازم أول عون نقيب عريف رائد رقيب مقدّم مساعد عقيد ملازم

المحور الثاني: التمكين

يرجى التكرم بقراءة كل عبارة، ثم وضع علامة (X) في أحد الخانات الخمس المتاحة أمام كل عبارة (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). مع التأكيد على أن كل إجابة لا تقبل منك إلا خيار واحد فقط، لذا ندعوك ونرجوك إلى التركيز الشديد لأن ذلك سيعطي مصداقية أكبر لنتائج البحث.

محتوى العبارات						التمكين النفسي
تماماً	غالباً	محايد	موافق	موافق تماماً	غير موافق	
الشعور بالمعنى (الأهمية)						
					ممارستي لعملي تمنحني الشعور بالراحة النفسية	
					أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية	
					يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة	
					أشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم	
					أقدم خدمات إنسانية هامة للمجتمع	
					لا يمكن الاستغناء عن خدماتي أثناء التدخلات الميدانية	
الحرية (الاستقلالية في العمل)						
					لدى حرية التصرف في مجريات العمل بوظيفتي	
					استطيع أن أقرر كيف أنجز عملي	
					أتمتع باستقلالية دون الرجوع باستمرار لرئيسي في تحديد المهام المطلوبة مني	
					أستطيع رفض الأعمال التي لا أرغب في إنجازها	
					أعتبر نفسي في كثير من المواقف أنني أنا المسؤول	
					أتحمل في وظيفتي المسؤولية المباشرة على النتائج المحققة	
الكفاءة والمقدرة						
					لدي القدرة الكاملة للتكيف مع المتغيرات الجديدة بكفاءة	
					أملك الخبرة اللازمة للتدخل في الحالات الطارئة	
					لدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي	
					أنا على استعداد تام للقيام بدوري تحت أي ضغط كان	

					أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملتي
					لدي الثقة بالنفس والشجاعة لانجاز عملي بكفاءة
التأثير في العمل					
					لدي تأثير حول ما يخص وظيفتي
					أستطيع التأثير على القرارات المتخذة في عملي
					أشارك في صياغة الحلول الطارئة بجدية
					أنجز عملي حسب ما أراه مناسباً
					يتم توفير كل ما أطلبه من وسائل العمل
					تؤدي نتائج عملي إلى تسهيل أعمال الآخرين
					لدي تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي
التفويض					
					تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي
					يتم تفويضي للقيام ببعض المهام و تحمّل مسؤوليتها
					تتغير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لآخر
					أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات و الظروف الطارئة في عملي
					يمكنني اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر (تصحيح الانحرافات عند وقوعها مثلاً)
					تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي
المشاركة					
					أشعر أنني أساهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف عملي
					يؤخذ برأيي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل
					أحل المشاكل التي تواجهني في العمل مع زملائي
					أشارك مهاراتي و خبراتي مع زملائي
					لدي فرص غير محدودة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي
فرق العمل					
					أفضل العمل الجماعي على العمل بشكل فردي

					ألتزم بشكل عال تجاه المهام عندما أعمل ضمن فريق
					أتمتع بروح الفريق الواحد عبر مسانديتي و تقديري لزملائي في فريق العمل
					تسود أجواء من التعاون بين أفراد الفريق الواحد
					أعمل وزملائي ضمن الفريق بمبدأ الرقابة الذاتية
					يتمتع فريق عملي بدعم المؤسسة بكافة الصلاحيات و التسهيلات اللازمة
المعلومات والاتصال					
					أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي و رؤسائي في العمل
					أفهم دوري جيدا بسبب إتاحة المعلومات لي
					أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب
					سهولة اتصالي بزملائي تسهل انجاز مهامي
					تتميز التعليمات و الإجراءات الموجهة لي بالوضوح
					أحرص على تبادل المعلومات مع فريقي و الإدارة حول مشكلات العمل
					أبادل معلومات العمل مع زملائي باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الإنترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية...)
					يتم تزويدي بأي معلومات جديدة تخص عملي مثلما وأوفر المعلومات المطلوبة مني بدقة
التحفيز و التشجيع					
					يتناسب الراتب الذي أقتضاه مع مجهودي
					أنال الثناء و التقدير على المجهودات التي أبذلها
					أتلقي الدعم و المساعدة في حالة تقصيري
					تخضع ترقيتي لمعايير موضوعية واضحة ومحددة
					أتلقي إرشادات مساعدة ونصائح لحل مشاكل العمل من طرف الزملاء
					أقبل النقد البناء من طرف الآخرين
التدريب و التعليم					
					أشارك في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي
					تتوفر لي و لزملائي فرص للتدريب و التكوين
					أعمل على زيادة مهاراتي في وقتي الخاص

					أساعد في توجيه العاملين الجدد ضمن فريقي
					أساعد في حل المشكلات للأفراد الجدد في الفريق
					أبادل الخبرات و المعلومات مع زملائي بشكل مستمر

المحور الثالث: الأداء البشري

يرجى التكرم بقراءة كل عبارة، ثم وضع علامة (X) في الحقل الذي يتوافق مع رأيك

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات
					أحرص على التقيد و الإلتزام بنظام العمل
					لدي القدرة على تحمل مسؤولية أعباء العمل المختلفة
					لدي القدرة على انجاز العمل المطلوب مني بسرعة و بدقة
					أستطيع توظيف مهاراتي و قدراتي لإنجاز العمل المطلوب
					لا أقوم بتأجيل أداء المهام المطلوبة مني
					أشعر أن الوقت يمرّ بسرعة وأنا في العمل
					أتمتع باليقظة التامة و التركيز أثناء العمل
					أتصرف بعقلانية في المواقف الحرجة و الطارئة
					أحرص على المشاركة في النشاطات التوعوية للمؤسسة
					أبادر بتقديم المساعدة التي يحتاجها أي فرد من فريق العمل
					أحدد الأسلوب المناسب لأداء عملي بحرية
					لدي جاهزية و استعداد للعمل خارج أوقات عملي الرسمي
					أصحح الأخطاء التي أقع فيها أثناء قيامي بعملي
					أقدم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل
					أقدر أهمية تعاون فريق العمل في أداء المهام
					العمل ضمن فريق ينمي قدراتي و يطور أسلوب عملي
					أقوم بانجاز مهام متعددة مع فريق العمل

					يتم توجيهي بشكل ايجابي في حالة تقصيري في عملي
					التدريب يطور مهاراتي وخبرتي باستمرار
					توافر المعلومات يسهل عملي
					تشكل الحوافز المادية و المعنوية دافع لتحسين أدائي
					يتم تزويدي بالمعلومات حول أدائي لمهامي دوريا
					يتم تقييم أدائي ضمن الفريق من طرف زملائي

إذا كانت لديك أية إضافات فيما يخص التمكين بمكان عملك أو أدائك يرجى التكرم بذكرها:

.....

.....

.....

.....

شكرا على حسن تعاونكم.

الملحق رقم (03): الاستبيان في شكله النهائي بعد التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر-بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث

موضوع البحث:

أثر التمكين في الأداء البشري
-دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية
ولاية باتنة-

السادة والسيدات عمال الحماية المدنية:

الإستبانة التي بين أيديكم تهدف إلى محاولة التعرف على أثر التمكين في الأداء البشري -دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية ولاية باتنة-، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة المنظمات من جامعة محمد خيضر بسكرة.
الرجاء القيام بقراءة فقرات الاستبيان بعناية ودقة، واختيار الإجابة التي تعكس رأيكم الحقيقي، علما أن المعلومات و المعطيات المقدمة من قبلكم سوف تحض بالسرية التامة و يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

أخيرا .. تقبلوا خالص تحياتي وتقديري وأشكركم سلفا على تعاونكم المثمر

وبالله التوفيق.

الأستاذة المشرفة:

مفيدة يحيوي

إعداد الباحثة:

فوزية برسولي

يقصد بالتمكين: الأسلوب الإداري الذي يقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات، والاندماج الفعلي في إدارة مؤسساتهم وحل المشكلات المتعلقة بها وتحمل المسؤولية والرقابة الذاتية على أعمالهم.

المحور الأول: بيانات عامة

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تنطبق عليك

- النوع:

 ذكر أنثى

- السن:

 أقل من 25 سنة من 36 إلى 46 سنة من 25 إلى 35 سنة 47 سنة و أكثر

- المؤهل العلمي:

 ثانوي ليسانس أو مهندس شهادة دراسات تطبيقية ماجستير أو دكتوراه

- سنوات الخبرة:

 أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

- طبيعة العمل:

 إداري عملي إداري وعملي معا

- المسمى الوظيفي (الرتبة):

 عون ملازم أول عريف نقيب رقيب رائد مساعد مقدّم ملازم عقيد

المحور الثاني: التمكين

يرجى التكرم بقراءة كل عبارة، ثم وضع علامة (X) في أحد الخانات الخمس المتاحة أمام كل عبارة (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). مع التأكيد على أن كل إجابة لا تقبل منك إلا خيار واحد فقط، لذا ندعوك ونرجوك إلى التركيز الشديد لأن ذلك سيعطي مصداقية أكبر لنتائج البحث.

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	محتوى العبارات
الشعور بالمعنى (الأهمية)					
					1 يمنحني العمل الذي أقوم به الشعور بالراحة النفسية
					2 أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة اجتماعية عالية
					3 يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة
					4 أشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم
					5 يمنحني عملي فرصة تقديم خدمات إنسانية هامة للمجتمع
الحرية (الاستقلالية في العمل)					
					1 يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مجريات عملي/وظيفتي
					2 أثق في قدراتي على تحديد طريقة انجاز عملي
					3 أتمتع باستقلالية دون الرجوع باستمرار لرئيسي في تحديد المهام المطلوبة مني
					4 أستطيع أن أرفض القيام بالأعمال التي لا أرغب في إنجازها
					5 أعتبر نفسي في كثير من المواقف أنني أنا المسؤول
					6 أتحمل في وظيفتي المسؤولية التامة على النتائج المحققة
الكفاءة والمقدرة					
					1 لدي القدرة الكاملة للتكيف مع التغيرات الجديدة بكفاءة
					2 أملك الخبرة اللازمة للتدخل في الحالات الطارئة
					3 لدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي
					4 لدي استعداد تام للقيام بدوري تحت أي ضغط كان
					5 أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي
					6 لدي القدرة على انجاز عملي بكفاءة
التأثير في العمل					
					1 أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي
					2 لدي تأثير كبير في القرارات المتعلقة بعملي/ فريقي
					3 أشارك في اتخاذ القرارات في الأمور المستعجلة/ الطارئة بجدية
					4 يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي
					5 أساهم إيجابياً في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم
					6 لدي تأثير كبير في التطورات التي تحدث في مؤسستي
التفويض					

					1	تتق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي
					2	يفوضني رئيسي للتصرف وانجاز بعض المهام في عملي
					3	تتغير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لآخر
					4	أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات و الظروف الطارئة في عملي
					5	لدي حرية التصرف في التعامل مع الأزمات وتصحيح الأخطاء أو الانحرافات عند وقوعها.
					6	تتناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي
المشاركة						
					1	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل (الأبواب المفتوحة)
					2	كثيرا ما يؤخذ برأيي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل
					3	أقوم بحل المشكلات التي تواجهني في العمل مع زملائي
					4	كثيرا ما أتيح استغلال خبراتي ومهاراتي لزملائي
					5	لدي فرص غير محدودة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي
فرق العمل						
					1	أفضل العمل ضمن مجموعة على العمل لوحدني (بمفردي)
					2	ألتزم بشكل كبير تجاه مهام فريق عملي
					3	أعمل بروح الفريق الواحد مع زملائي العاملين داخل مؤسستنا
					4	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل
					5	أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل
المعلومات والاتصال						
					1	تسعى مؤسستنا لإتاحة المعلومات للعاملين لديها
					2	أشعر بفهم أعمق لدوري بسبب إتاحة المعلومات
					3	أحصل على المعلومات اللازمة باستمرار للقيام بعملي في الوقت المناسب
					4	تسهل مؤسستنا عملية الاتصال الداخلي بين العاملين وروسائهم في العمل
					5	التعليمات و الإجراءات المتعلقة بعملي واضحة
					6	أحرص على تبادل المعلومات حول مشكلات العمل مع رؤسائي
					7	أبادل معلومات العمل مع زملائي باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الإنترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية...)
					8	أقوم باستمرار بتوفير المعلومات المطلوبة مني بدقة
التحفيز و التشجيع						
					1	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مجهودي
					2	أنال الثناء و التقدير على المجهودات التي أبذلها
					3	أتلقي الدعم و المساعدة (في حالة تقصيري أو عجزني أو قدرتي)
					4	تخضع ترقبتي لمعايير موضوعية واضحة ومحددة
					5	أتلقي إرشادات مساعدة ونصائح لحل مشاكل العمل من طرف الزملاء
					6	أقبل النقد البناء من طرف الآخرين

التدريب و التعليم					
					1 تعطي مؤسستنا أهمية كبيرة للتدريب ومشاركة العاملين فيه
					2 أشرك في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي
					3 أحرص دوما على زيادة مهاراتي مما تنتجه مؤسستنا من تدريب أو تعليم.
					4 أساعد في توجيه العاملين الجدد ضمن فريقتي
					5 أساعد في حل المشكلات للأفراد الجدد في الفريق
					6 أتبادل الخبرات مع زملائي بشكل مستمر

المحور الثالث: الأداء البشري

يرجى التكرم بقراءة كل عبارة، ثم وضع علامة (X) في الحقل الذي يتوافق مع رأيك

أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً	العبارات
					1 أحرص على التقيد و الالتزام بنظام العمل
					2 لدي القدرة على تحمل مسؤولية أعباء العمل المختلفة
					3 لدي القدرة على انجاز العمل المطلوب مني بكفاءة
					4 أستطيع توظيف مهاراتي و قدراتي لإنجاز العمل المطلوب
					5 أقوم بأداء مهامي في وقتها دون تأخير
					6 استمع بوقتي في العمل
					7 أتمتع باليقظة التامة و التركيز أثناء العمل
					8 أنصرف بعقلانية في المواقف الحرجة و الطارئة
					9 أحرص على المشاركة في النشاطات التوعوية للمؤسسة
					10 أبادر بتقديم المساعدة التي يحتاجها أي فرد من فريق العمل
					11 أحدد الأسلوب المناسب لأداء عملي بحرية
					12 لدي الجاهزية و الاستعداد للعمل خارج التوقيت الرسمي
					13 أصحح الأخطاء التي أقع فيها أثناء قيامي بعملتي
					14 أقدم حلولاً جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل
					15 أقدر أهمية تعاون فريق العمل في أداء المهام
					16 أقوم بانجاز مهام متعددة مع فريق العمل
					17 يتم توجيهي بشكل ايجابي في حالة تقصيري في عملي
					18 التدريب يطور مهاراتي وخبرتي باستمرار
					19 تشكل الحوافز المادية و المعنوية دافعا لتحسين أدائي في العمل
					20 يتم تزويدي بالمعلومات حول أدائي لمهامي دوريا
					21 يتم تقييم أدائي من طرف زملائي ضمن الفريق

إذا كانت لديك أية إضافات فيما يخص التمكين أو الأداء يرجى التكرم بذكرها:

شكرا على حسن تعاونكم.

الملحق رقم (04): قائمة بأسماء محكمي الإستبيان

مكان العمل	الرتبة و إسم المحكم	
الجامعة العربية المفتوحة لشمال أمريكا	البروفسور الدكتور سامي حمادي	01
جامعة الشهيد حمّة لخضر الوادي	الدكتور بن علي عبد الرزاق	02
جامعة الحاج لخضر باتنة 1	الدكتورة نجوى عبد الصمد	03
جامعة الحاج لخضر باتنة 1	الدكتورة سميرة عبد الصمد	04
جامعة الشهيد حمّة لخضر الوادي	الدكتور نعرورة بويكر	05
مديرية الحماية المدنية ولاية باتنة	الرائد فريحة مخلوف	06
مديرية الحماية المدنية ولاية باتنة	نكاع زهير	07

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية:

➤ الكتب:

1. أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري ابن منظور، لسان العرب، المجلد 14، دار صادر، بيروت، لبنان، بدون سنة إصدار.
2. إحسان دهش جلاب وآخرون، فرق العمل مدخل مفاهيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
3. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين و الاندماج، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
4. أحمد بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط 1، دار الكتاب اللبناني، بيروت، لبنان، 1984.
5. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة- الأسس والسلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986.
6. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
7. أندرو شوارتز، إدارة الأداء، ط1، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
8. أوما سيكاران، "طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية"، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، السعودية، 1998.
9. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة...لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2002.
10. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية -المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين-، الدار الجامعية، مصر، 2006.
11. جون فيشر، كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت، دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر، 2003.
12. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
13. حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.
14. خالد عبد الرحيم الهيتمي، قياس وتقويم أداء العاملين، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
15. ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته و أساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001.
16. رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،

ط1، إريد، الأردن، 2008.

17. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
18. روبرت باكال، ترجمة موسى يونس، تقييم الأداء، بيت الأفكار الدولية للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 1999.
19. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008.
20. سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة للموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
21. سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
22. سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
23. سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1990.
24. سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
25. سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
26. سيد أحمد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، دار الجيل للطباعة، ط12، مصر، 2000.
27. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
28. صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
29. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004.
30. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
31. عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004.
32. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
33. عبد الباري درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2003.
34. عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999.
35. عبد الحكيم الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ط2، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1998.
36. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.

37. عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2003.
38. عبد العزيز مخيمر وآخرون، قياس الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية، ط1، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000.
39. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
40. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008.
41. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1985.
42. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
43. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
44. عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، ليبيا، 1988.
45. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، جامعة حلب، سوريا، 1993.
46. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي-، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
47. قاسم ضرار، تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي الأول دراسة وصفية تحليلية لمهام وتحديات الإشراف بالمنظمات الإدارية، مكتبات جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999.
48. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
49. محمد جمال أبو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، مركز التفكير الإبداعي، سلسلة المهارات الإدارية (6)، دار ابن حزم، القاهرة، مصر، 2008.
50. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
51. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيم دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
52. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1992.
53. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2003.
54. مؤيد سعيد السالم و عادل صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر

والتوزيع، الأردن، 2002.

55. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004.

56. يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، القاهرة، مصر، 2009.

➤ أطروحات الدكتوراه و رسائل الماجستير:

1. أحمد إسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2008.
2. أميرة الحموري، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الانجاز لديهم، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.
3. إيمان أحمد صالح الجوفي، العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - بحث تطبيقي على الموظفين في الدواوين الحكومية أمانة العاصمة-، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، (غير منشورة)، جامعة صنعاء، اليمن، 2006.
4. بدر عيسى النوفل، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
5. جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة: دراسة مقارنة بين الإدارة العامة للمرور وإدارة الجنسية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
6. حسين موسى العسّاف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية الدراسات، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006.
7. حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية: حالة منظمة سونطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
8. خالد بن سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه: دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد وكلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2009.
9. رامي جمال أندراوس، درجة ممارسة الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية

- الرسمية، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006.
10. رولا هاني حسني خرفان، علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2007.
11. زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات- دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن-، رسالة ماجستير إدارة أعمال، (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
12. صالح بن سعد المربع، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
13. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
14. عبد الرحمن البسامي، تقويم القيادات الإدارية للأداء الوظيفي بالكليات العسكرية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
15. عبد الله بن عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية : دراسة مسحية على إستاذ الملك فهد الدولي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2009.
16. عطا الله العنزي، العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2002.
17. علي البلوشي، مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2008.
18. عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية للاتجاهات، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، (غير منشورة)، عمان، الأردن، 2009.
19. عنان الجعبري، دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على منظمة كهرياء الخليل، ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
20. عوض محمد الونداني، أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة

- ماجستير في الإدارة العامة، (غير منشورة)، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999.
21. عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
22. فاطنة عبد الحميد الخاجة، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، (غير منشورة)، جامعة القاهرة، مصر، 2006.
23. الفايدي سالم بن بركة، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، - دراسة مقارنة بين الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
24. فيصل الدحلة، أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير في الإدارة، (غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن، 2006.
25. ماري ثابت ماركو، أثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للمساحة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، جامعة عين شمس، مصر، 2011.
26. مانع صبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
27. محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2015.
28. محمد بن إبراهيم محمد الأصقه، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.
29. محمود أحمد العبد الله الفياض، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.
30. مرفت قاسم إبراهيم، أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، جامعة عين شمس، مصر، 2007.
31. مريم شرع، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2015.

32. مها الفرمان، أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2010.
33. نجعي سعاد، تقييم فعالية أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة CLP نفضال مسيلة، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007.
34. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المنظمة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

➤ المقالات والملتقيات:

1. أحمد سيد مصطفى، استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، 2-4 أكتوبر، 2002.
2. أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، مصر، 2005.
3. أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي السابع حول: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال" الفرص والآفاق والتحديات"، جامعة الزيتونة، الأردن.
4. أسد أيهم، التمكين الاقتصادي كمدخل للتمكين الاجتماعي، ورقة عمل قدمت في الندوة العلمية، حمص، سوريا، مارس 2008.
5. إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 2006.
6. إيمان عبد الرضا محمد، تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية (دراسة تطبيقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 36، العدد 94، 2013.
7. جواد محسن راضي، التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 1، العراق، 2010.
8. حنان الأحمد، إيمان أبو خضير، دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة: دراسة ميدانية، دورية الإدارة العامة، مجلد 49، العدد 4 - عدد خاص -، نوفمبر 2005.
9. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009-2010.
10. ديفيد أوسبورن، تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد 14، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، 2000.
11. سامر عبد الحميد البشاشة، أثر التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة

- الاقتصادية الخاصة: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 2، الكويت، 2008.
12. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
13. سلطان الظرف، تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي: دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض، مجلة الإدارة، العدد 18، القاهرة، مصر، 2004.
14. سهير حوالة، سمير القطب، تمكين المرأة المصرية لتفعيل مشاركتها التنموية في سياق الألفية الإنمائية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 65، مصر، سبتمبر 2007.
15. صفاء يوسف الضمور، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 36، العدد 1، الأردن، 2009.
16. عادل حرحوش المفرجي، أحمد على صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
17. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
18. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.
19. عبير الفاعوري، أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية (دراسة حالة)، مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد 19، العدد 2، الأردن، 2004.
20. عطية حسين أفندي تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الكويت، 2003.
21. علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37، العدد 1، الأردن، 2010.
22. عمر سرار، تأثير التمكين على أداء العاملين في المؤسسة، مجلة البحوث و الدراسات العلمية جامعة يحي فارس المدية، العدد 7، الجزائر، 2013.
23. قاسم أحمد وآخرون، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 12، جامعة تكريت، العراق، 2008.
24. كرين ثاميدي، أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي (دراسة استطلاعية)، مجلة تنمية الراقدين، المجلد 35، العدد 113، العراق، 2001.
25. ماهر صبري درويش وآخرون، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة - المنطقة الوسطى الكوفة - مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82، العراق، 2010.

26. محمد أحمد الطراونة، إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة، المجلد 17، العدد 1، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، 2002.
27. محمد فالج الجهني، تمكين مديري المدارس بالصلاحيات: مزايا ومتطلبات ومزالق، مجلة المعرفة، العدد 192، المملكة العربية السعودية، 2011.
28. المدهون موسى توفيق، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 13، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999.
29. موسى سلامة اللوزي، عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية-دراسة تحليلية-، المجلد 39، العدد 1، دراسات العلوم الإدارية، 2012.
30. موسى عبد الناصر، تقييم أداء العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 6، جوان 2004.
31. ميسوم عبد الله احمد، أضواء كمال حسين، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية: دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي/نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 10، العدد 30، العراق، 2013.
32. ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين -دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، العدد 98، مجلد 32، مجلة تنمية الرافدين، 2010.
33. نضال صالح الحوامدة، فهمي خليفة الفهداوي، أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، المجلد 17، العدد 2، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، 2002.
34. يوسف درويش، أساليب اتخاذ القرارات بالمؤسسات الصناعية والخدمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلد 15، العدد 1، المجلة العربية للإدارة، 1991.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية:

➤ الكتب:

1. A. Mitrani; M.Dalziel; A. Bernard, Des compétences et des hommes: Le management des ressources humaines en Europe, Les éditions d'organisation, Paris, France, 1982.
2. Annie Bartoli, Le Management dans les organisations publiques, Edition Dunod, Paris, 2003.
3. Armstrong, Michael, Performance Management: Key Strategies and Practical

- Guidelines, 2nd, Ed., Kogan Page Limited, U.K ,2000.
4. Besterfield, D, H., Total Quality Management, Prentice-Hall, USA, 2003.
 5. Blanchard, Carlos & Randolph, Empowerment: Takes more than a Minute, Berrett- Koehler Publishers Inc, USA, 1999.
 6. Christian Batal, La gestion des Ressources Humaines dans le Secteur public, les éditions d'organisation, paris, 2éme édition, 2000.
 7. Daft, R, Organization Theory and Design, 7th, South Western College Publishing, USA, 2001.
 8. Dimitri Weiss, les ressources humaines ,les éditions d'organisation, paris, 2000.
 9. Geher Glen, Measuring Emotional Intelligence, Nova Science Publisher, New York, 2004.
 10. Govindarajan, Natarajan, Principles Of Management, Prentice-Hall Private Limited, INDIA, 2007.
 11. Schermerhorn, J, R.; Hunt, J, G.; & Osborn, Organizational Behavior, 6th Ed John Wiley & Sons Inc, USA, 1997.
 12. Turban .E, McLean .E, Wetherbe.J, Information Technology For Management: Making Connections For Strategic Advantage, 2nd Edition Update, John Wiley & Son N.C, USA, 2000.

➤ أطروحات الدكتوراه:

1. Ahearne, j.M., An examination of the effects of leadership empowerment behaviors and organizational citizenship behaviors on sales team performance. Doctoral Dissertation, In the Kelley School of business Indiana University, University Microfilms International(UMI), USA., 2000.
2. Amarjit Gill, The impact of empowerment on customer- contact service employee's role in the Hospitality Industry. Unpublished doctoral dissertation, Touro University International, California, 2004.
3. Carl Cikra, compliane and constructive contributions in organization: effects of managerial control styles on proactive employee behaviors, Unpublished doctoral dissertation, Themple university, 2000.
4. Chun Hui, Effects of leader empowerment behaviors and followers personal control, voice, and self – efficacy on in-role and extra role performance: An extension and empirical test of Conger and Kanungo empowerment process model, Unpublished doctoral dissertation, school of business, Indiana university, 1994.
5. Judith Ann Hausner, An examination of the relationship between psychological empowerment and professionalism in nursing , doctoral dissertation ,The university of Iowa, USA, 2002.
6. Peachey, G.A., The effect of leader empowering behaviors on staff nurses workplace empowerment, psychological empowerment, organizational commitment, and absenteeism. Unpublished doctoral dissertation, McMaster University, USA ,2002.

7. Tae jan cho, An integrative model of empowerment and individual performance under conditions of organizational individualism and collectivism in public sector organizations, Unpublished doctoral dissertation, Albany university, new York, 2008.

➤ المقالات باللغة الأجنبية:


1. Bowen, D.E & Lawler.E, The Empowerment of Service Worker: What, Why, how, & When, MIT Sloan Management Review, USA, 1992.
2. Conger, J.; & Kanungo , R., The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, Vol13, Issue3, USA, 1988.
3. Dimitriades, Z, S., Empowerment in Total Quality: Designing and Implementing Effective Employee Decision-Making Strategies, Quality Management Journal, Vol8, Issue2, USA, 2001.
4. Govindarajan, Natarajan, Principles Of Management, Prentice-Hall Private Limited, INDIA, 2007, p160.
5. Hassan Darvish, Malihe Norozi, studying the relations of organizational learning with employee empowerment: a case study at Tehran social security organization ,annals of the university of petrosani, economics, Vol11, N3, 2011.
6. Heather Lashinger; et al, A longitudinal analysis of the impact of work place empowerment on work satisfaction, Journal of organizational behavior, No25, 2004.
7. Isaiah O.ugboro ,Organizational commitment ,job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing, institute of behavioral and applied management , 2006.
8. Isaiah Ugboro, Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing, institute of behavioral and applied management, 2006.
9. John Mathiew , Lucy Gilson, Empowerment and team effectiveness, an empirical test of an integrated model, Journal of Applied psychology, Vol.91.No.1, 2006.
10. Lee Mushin & Koh Joon, Is empowerment really a new concept?, International Journal of human resource, Vol.12, No.4, 2001.
11. Lee, M & Koh, Is empowerment really a new concept ?, The International Journal of Human Resource Management, Vol12, N4, UK, 2001, p690.
12. Ma Regina Hechanova ;et al ,psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers ,Asian journal of social psychology, N9, 2006.
13. Mamjo Sharma, Gurvinder Kaur, Workplace empowerment and organizational effectiveness: an empirical investigation of Indian banking sector, Academy of banking studies journal, Vol.10, No.2, 2011.
14. Manjo Sharma and Gurvinder Kaur, Workplace empowerment and organizational effectiveness: an empirical investigation of Indian banking

- sector, Academy of banking studies journal, Vol10, N2, 2011.
15. Nicola Lincon et al, The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept, International Journal of management reviews, vol4, issue3, UK, 2003.
 16. Niehoff, B; Moorman, R; Blakely, G; & Jack, F., the Influence of Empowerment and Job Enrichment Loyalty in Downsizing Environment, Group & Organization Management, Vol.26, N.1, USA, 2001.
 17. Ongori, H., Managing behind the Scenes: A View Point on Employee Empowerment, African Journal of Business Management, Vol.13, Nigeria, 2009.
 18. Rama Krishna, psychological empowerment and organizational commitment, The LCFAI journal of organizational behavior ,Vol5, N4, 2007.
 19. Rick Hackett, Understanding and predicting work performance in the Canadian military, Canadian journal of behavioral science, 2002.
 20. Sara Siami, Mohammed Gorji, Assesment of effect of empowerment on employees performance (case study), Business and Management Review, vol1, N8, 2011.
 21. Scott E. Seibert al, Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organization: A Meta analytic review, Journal of applied psychology, vol96, N5, 2011.
 22. Sid Ahmed Benraouane, Le Management Des Ressources Humaines – Etude des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines, Office Des Publications Universitaires, Alger, 2010.
 23. Sonet Van Schalkwyk et al ,Job insecurity, leadership empowerment behavior, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory, SA journal of human resource management, Vol8, N1, 2010.
 24. Spreitzer, G ; De Janasz, S; & Quinn, Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership, Journal of Organizational Behavior, Vol20, Issue4, 1999.
 25. Sprietzer, G, Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, Academy of Management Journal, Vol.38, N5, USA, 1995.
 26. Tae jan cho and Sue R .Faerman, An integrative Approach to empowerment (construct definition, measurement, and validation),Public management review, Vol12,Issue1, 2010.
 27. Takuma Kimura, Empowerment p-o fit, and work engagement (a mediated moderation model), European Journal of economics, finance and Administrative sciences, Issue.38, 2011, p45.
 28. Thomas, k , W.; & Velthouse , B, A., Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management Review, Vol15, Issue4, USA, 1990.

➤ مواقع الانترنت:

1. بالاعتماد على تفسير ابن كثير، تفسير ابن عاشور و تفسير القرطبي من على الموقع:
أطلع عليه بتاريخ : 2016/10/20 <http://quran.ksu.edu.sa/#intro>
2. سعيد علي الغامدي، مهارات الأداء للإدارة الفعالة، من الموقع:
<http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=2505>
أطلع عليه بتاريخ: 24/10/2014
3. Kefyalew, M, Empowerment in the Workplace: A Qualitative Study of Meaning and Experience, Canadian Association for the Study of Adult Education, Canada, 2003, On-Line :
http://casaeca/~casae/sites/casae/archives/cnf2003/2003_papers/kenmandefr otCAS03.pdf, On: 27/07/2016.
4. Stirr Thomas, Fundamentals of Empowerment, 2003, On-Line :
http://www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev. pd, On: 26/09/2016.
5. <http://www.protectioncivile.dz/?controller=article&action=contenu&ida=2&idr=1> on: 29/08/2017
6. <http://wilaya-batna.gov.dz/content> مديرية الحماية-المدنية
أطلع عليه بتاريخ: 2017/08/29
7. <http://www.protectioncivile.dz/arabe/?controller=article&action=contenu&ida=3&idr=1> on: 29/08/2017.
8. <http://www.protectioncivile.dz/?controller=article&action=contenu&ida=52&idr=48> on: 29/08/2017.

الفهارس



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	الموضوع
.I	الآية
.II	إهداء
.III	شكر وتقدير
.IV	ملخص الدراسة باللغة العربية
.V	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
.VI	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
.VII	خطة الدراسة
أ- م	مقدمة
67 -1	الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين
2	تمهيد
3	المبحث الأول: طبيعة ومفهوم التمكين
3	المطلب الأول: التمكين في السياقين التداوليين العربي و الغربي
3	أولاً: التمكين في السياق التداولي العربي
6	ثانياً: التمكين في السياق التداولي الغربي
7	المطلب الثاني: التمكين في الأدبيات الإدارية والحقول المعرفية الأخرى
7	أولاً: التمكين في الأدبيات الإدارية

9	ثانيا: التمكين في الحقول المعرفية الأخرى
9	المطلب الثالث: مفهوم التمكين وأهميته
9	أولاً: مفهوم التمكين
17	ثانيا: أهمية التمكين
19	المطلب الرابع: أهداف التمكين و مبرراته
19	أولاً: أهداف التمكين
20	ثانيا: مبررات التمكين
22	المبحث الثاني: المداخل المتعلقة بمفهوم التمكين
24	المطلب الأول: التمكين الهيكلي
24	أولاً: المفهوم والخلفية النظرية
26	ثانيا: أبعاد التمكين الهيكلي
29	المطلب الثاني: التمكين النفسي
29	أولاً: المفهوم والخلفية النظرية
31	ثانيا: أبعاد التمكين النفسي
32	المطلب الثالث: سلوكيات القائد التمكينية (أسلوب التمكين القيادي)
32	أولاً: المفهوم والخلفية النظرية
34	ثانيا: مقياس سلوكيات القائد التمكينية
35	المطلب الرابع: علاقة التمكين النفسي بالتمكين الهيكلي والقيادي
36	المبحث الثالث: الجوانب الأساسية المتعلقة بمفهوم التمكين
36	المطلب الأول: متطلبات التمكين وشروطه

36	أولاً: متطلبات وركائز التمكين
42	ثانياً: شروط التمكين
44	المطلب الثاني: أساليب، أشكال ونماذج التمكين
44	أولاً: أساليب التمكين
45	ثانياً: أشكال التمكين
47	ثالثاً: نماذج التمكين
51	المطلب الثالث: مبادئ التمكين، نتائجه وعوائقه
51	أولاً: مبادئ التمكين
52	ثانياً: نتائج التمكين
55	ثالثاً: عوائق التمكين
58	المطلب الرابع: التمكين، المفاهيم المقاربة والمفاهيم المعيقة له
58	أولاً: التمكين والمفاهيم المقاربة له
63	ثانياً: التمكين والمفاهيم المعيقة له
67	خلاصة الفصل
128 - 68	الفصل الثاني: الأداء البشري وتأثير التمكين عليه
69	تمهيد
70	المبحث الأول: ماهية الأداء البشري
70	المطلب الأول: مفهوم الأداء، أهميته وأهدافه
70	أولاً: مفهوم الأداء
72	ثانياً: أهمية الأداء

75	ثالثا: أهداف الأداء
75	المطلب الثاني: مكونات الأداء ومحدداته
75	أولا: مكونات (عناصر) الأداء
78	ثانيا: محددات الأداء
80	المطلب الثالث: أبعاد الأداء ومستوياته
80	أولا: أبعاد الأداء
81	ثانيا: مستويات الأداء
82	المطلب الرابع: معدّلات الأداء و العوامل المؤثرة فيه
82	أولا: معدّلات الأداء
84	ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء
86	المبحث الثاني: إدارة الأداء البشري وتحسينه
86	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء البشري، عناصرها ومراحلها
86	أولا: مفهوم إدارة الأداء البشري
91	ثانيا: عناصر إدارة الأداء البشري
93	ثالثا: مراحل إدارة الأداء البشري
94	المطلب الثاني: أهداف وفوائد تبني إدارة الأداء البشري
94	أولا: أهداف إدارة الأداء البشري
96	ثانيا: فوائد تبني إدارة الأداء البشري
97	المطلب الثالث: النموذج التنظيمي لإدارة الأداء البشري ومسؤولية تطبيق برامج
97	أولا: النموذج التنظيمي لإدارة الأداء البشري

98	ثانيا: مسؤولية تطبيق برامج إدارة الأداء البشري
98	المطلب الرابع: تحسين الأداء البشري
99	أولا: مفهوم وأهداف تحسين الأداء البشري
100	ثانيا: عوامل وطرق تحسين الأداء البشري
103	المبحث الثالث: تقييم الأداء البشري
103	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء البشري وأهدافه
103	أولا: مفهوم تقييم الأداء البشري
105	ثانيا: أهداف تقييم الأداء البشري
107	المطلب الثاني: عناصر ومداخل تقييم الأداء البشري
107	أولا: عناصر تقييم الأداء البشري
110	ثانيا: مداخل تقييم الأداء البشري
114	المطلب الثالث: خطوات، مراحل وآلية تقييم الأداء البشري
114	أولا: خطوات تقييم الأداء البشري
116	ثانيا: مراحل عملية تقييم الأداء البشري
118	ثالثا: آلية تقييم الأداء البشري
120	المطلب الرابع: صعوبات تقييم الأداء البشري وعوامل فعالية تقييمه
120	أولا: صعوبات تقييم الأداء البشري
122	ثانيا: عوامل فعالية تقييم الأداء
124	المبحث الرابع: الأداء البشري وتأثره بالتمكين
124	المطلب الأول: التمكين الإداري و تحسين الأداء البشري

126	المطلب الثاني: التمكين الإداري وعرقلة الأداء البشري
128	خلاصة الفصل
222-130	الفصل الثالث: التمكين وأثره على الأداء البشري بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة
130	تمهيد
131	المبحث الأول: التعريف بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة
131	المطلب الأول: نشأة مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة وهيكلها التنظيمي
131	أولاً: نبذة تاريخية عن الحماية المدنية بالجزائر وولاية باتنة
133	ثانياً: الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة
136	المطلب الثاني: هياكل مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، ومواردها البشرية
136	أولاً: هياكل مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة
138	ثانياً: الموارد البشرية في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة
140	المطلب الثالث: مبررات اختيار مديرية الحماية المدنية لولاية باتنة لإجراء الدراسة الميدانية
141	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
141	المطلب الأول: مراحل تطوير أداة الدراسة (الإستبيان)
141	أولاً: بناء أداة الدراسة
142	ثانياً: صدق أداة الدراسة
143	ثالثاً: الإستبيان في شكله النهائي
144	المطلب الثاني: تطبيق أداة الدراسة (الإستبيان)

144	أولاً: مجتمع و عينة الدراسة
144	ثانياً: توزيع أداة الدراسة
146	المطلب الثالث: اختبارات الصلاحية
146	أولاً: أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في الدراسة
150	ثانياً: اتساق وثبات أداة الدراسة
155	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات
155	المطلب الأول: وصف خصائص العينة
155	أولاً: الخصائص الشخصية
158	ثانياً: الخصائص الوظيفية
162	المطلب الثاني: مستوى التمكين لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة
162	أولاً: مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة
172	ثانياً: مستوى التمكين الهيكلي لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة
186	المطلب الثالث: مستوى الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة
192	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات
192	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
199	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
208	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
210	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
222	خلاصة الفصل
224	خاتمة

232	الملاحق
247	قائمة المراجع
262	فهرس المحتويات
271	فهرس الجداول
276	فهرس الأشكال
278	فهرس الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	الدلالة اللغوية للتمكين في القرآن الكريم	الجدول رقم (01)
09	بعض وجهات النظر حول مفهوم التمكين	الجدول رقم (02)
26	أبعاد التمكين الهيكلي من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب	الجدول رقم (03)
40	المتطلبات التنظيمية لتطبيق التمكين الهيكلي	الجدول رقم (04)
47	نماذج التمكين حسب باحثي الإدارة	الجدول رقم (05)
54	أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين	الجدول رقم (06)
57	معوقات التمكين حسب ما جاء في بعض أدبيات إدارة الأعمال	الجدول رقم (07)
59	الفرق بين التفويض والتمكين	الجدول رقم (08)
88	مفاهيم إدارة الأداء وفق آراء عينة من الباحثين	الجدول رقم (09)
90	المزايا الأساسية لإدارة الأداء الفعال	الجدول رقم (10)
119	مسؤوليات تقييم أداء الموارد البشرية	الجدول رقم (11)
133	البطاقة التقنية لمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة لسنة 2017	الجدول رقم (12)
137	الوحدات العملياتية لمديرية الحماية المدنية لولاية باتنة لسنة 2017	الجدول رقم (13)
139	رتب وعدد مستخدمي مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة لسنة 2017	الجدول رقم (14)
148	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	الجدول رقم (15)
149	المتوسطات المرجحة للفقرات والاتجاه الموافق لها	الجدول رقم (16)
150	المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها	الجدول رقم (17)
150	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة	الجدول رقم (18)
151	معاملات بيرسون للارتباط بين فقرات التمكين النفسي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	الجدول رقم (19)
152	معاملات بيرسون للارتباط بين فقرات التمكين الهيكلي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	الجدول رقم (20)
153	معاملات بيرسون للارتباط بين فقرات الأداء البشري مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه	الجدول رقم (21)
154	معاملات الثبات لمحاو الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ	الجدول رقم (22)
155	توزيع عينة الدراسة حسب النوع	الجدول رقم (23)
156	توزيع عينة الدراسة حسب السن	الجدول رقم (24)
157	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	الجدول رقم (25)
159	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	الجدول رقم (26)
160	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل	الجدول رقم (27)
161	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	الجدول رقم (28)

162	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد "التمكين النفسي"	الجدول رقم (29)
163	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "المعنى"	الجدول رقم (30)
165	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "الكفاءة والمقدرة"	الجدول رقم (31)
167	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "التأثير في العمل"	الجدول رقم (32)
169	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "الحرية (الاستقلالية في العمل)"	الجدول رقم (33)
172	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد "التمكين الهيكلي"	الجدول رقم (34)
173	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "فرق العمل"	الجدول رقم (35)
175	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "التدريب والتعليم"	الجدول رقم (36)
177	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "المعلومات والاتصال"	الجدول رقم (37)
180	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "التفويض"	الجدول رقم (38)
182	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "المشاركة"	الجدول رقم (39)
184	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "التحفيز والتشجيع"	الجدول رقم (40)
186	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة للأداء البشري	الجدول رقم (41)
193	نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد التمكين النفسي كمتغير مستقل	الجدول رقم (42)
194	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر الشعور بالمعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	الجدول رقم (43)
194	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر الشعور بالمعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	الجدول رقم (44)
195	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر الحرية كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	الجدول رقم (45)
195	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر الحرية كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	الجدول رقم (46)
196	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر الكفاءة كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	الجدول رقم (47)
196	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر الكفاءة كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	الجدول رقم (48)
197	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التأثير	الجدول رقم (49)

	كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	
198	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر التأثير كُبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	الجدول رقم (50)
200	نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد التمكين الهيكلي كمتغير مستقل	الجدول رقم (51)
200	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التفويض كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	الجدول رقم (52)
201	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر التفويض كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	الجدول رقم (53)
201	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر المشاركة كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	الجدول رقم (54)
202	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر المشاركة كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	الجدول رقم (55)
203	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر فرق العمل كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	الجدول رقم (56)
203	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر فرق العمل كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	الجدول رقم (57)
204	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر المعلومات والاتصال كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	الجدول رقم (58)
201	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر المعلومات والاتصال كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	الجدول رقم (59)
205	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التحفيز والتشجيع كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	الجدول رقم (60)
205	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر التحفيز والتشجيع كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	الجدول رقم (61)
206	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التدريب والتعليم كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	الجدول رقم (62)

	مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	
207	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر التدريب والتعليم كُبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	الجدول رقم (63)
208	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التمكين النفسي والتمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	الجدول رقم (64)
208	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر التمكين النفسي و التمكين الهيكلي على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	الجدول رقم (65)
209	نتائج تحليل الانحدار التدريجي التراكمي للتنبؤ بالأداء البشري من خلال التمكين النفسي والتمكين الهيكلي كمتغيرات مستقلة	الجدول رقم (66)
211	نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للنوع	الجدول رقم (67)
212	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للسّن	الجدول رقم (68)
213	نتائج اختبار Scheffe لفئات السّن لمستوى التمكين النفسي لدى عينة الدراسة	الجدول رقم (69)
214	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	الجدول رقم (70)
215	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا لسنوات الخبرة	الجدول رقم (71)
217	نتائج اختبار Scheffe لسنوات الخبرة لمستوى التمكين النفسي لدى عينة الدراسة	الجدول رقم (72)
218	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا لطبيعة العمل	الجدول رقم (73)
219	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للمسمى الوظيفي	الجدول رقم (74)
221	نتائج اختبار Scheffe لفئات المسمى الوظيفي لمستوى التمكين النفسي لدى عينة الدراسة	الجدول رقم (75)

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	معاني التمكين في القرآن الكريم	الشكل رقم (01)
24	الأبعاد المتعددة لمفهوم التمكين	الشكل رقم (02)
35	علاقة سلوك الإدارة بتمكين الموظف	الشكل رقم (03)
42	متطلبات التمكين	الشكل رقم (04)
46	أشكال تمكين العاملين	الشكل رقم (05)
51	التتابع المرحلي للتمكين	الشكل رقم (06)
53	نتائج التمكين بالنسبة للمنظمة	الشكل رقم (07)
60	الخطوات الأساسية لعملية التمكين	الشكل رقم (08)
73	محددات الأداء البشري و تسيير الموارد البشرية	الشكل رقم (09)
79	الأداء الفعال	الشكل رقم (10)
83	معدلات الأداء	الشكل رقم (11)
91	الحلقة المتكاملة لعناصر إدارة الأداء	الشكل رقم (12)
97	النموذج التنظيمي لإدارة الأداء	الشكل رقم (13)
110	منحنى فجوة الأداء	الشكل رقم (14)
110	مداخل تقييم الأداء	الشكل رقم (15)
115	خطوات تقييم الأداء	الشكل رقم (16)
117	مراحل عملية تقييم الأداء البشري	الشكل رقم (17)
118	آلية تقييم أداء الموارد البشرية وبعده الاستراتيجي	الشكل رقم (18)
134	الهيكل التنظيمي الإداري لمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	الشكل رقم (19)
138	التوزيع الجغرافي لوحدات مصالح الحماية المدنية على مستوى ولاية باتنة	الشكل رقم (20)
140	توزيع مستخدمي مديرية الحماية المدنية لولاية باتنة حسب الرتبة	الشكل رقم (21)
145	استثمارات الاستبيانات المسترجعة والمفقودة	الشكل رقم (22)
146	استثمارات الإستبيان الصالحة للتحليل والمقصاة بعد الاسترجاع	الشكل رقم (23)
156	توزيع عينة الدراسة حسب النوع	الشكل رقم (24)
157	توزيع عينة الدراسة حسب السن	الشكل رقم (25)
158	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	الشكل رقم (26)
159	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	الشكل رقم (27)
160	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل	الشكل رقم (28)
162	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	الشكل رقم (29)

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
237	طلب تحكيم استبيان	الملحق رقم (01)
238	الاستبيان المرسل للتحكيم	الملحق رقم (02)
245	الاستبيان في شكله النهائي بعد التحكيم	الملحق رقم (03)
250	قائمة بأسماء محكمي الإستبيان	الملحق رقم (04)